

AUTORITÀ DI SISTEMA PORTUALE DEL MAR LIGURE OCCIDENTALE

Decreto N. 000193

IL PRESIDENTE

VISTA la legge 28 gennaio 1994, n. 84, di riordino della legislazione in materia portuale e successive modificazioni e in particolare il Decreto Legislativo 4 agosto 2016, n. 169;

VISTO il decreto del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti del 1° dicembre 2016 n. 414, notificato in data 2 dicembre 2016, di nomina del Dott. Paolo Emilio Signorini nella carica di Presidente dell'Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale;

VISTA la deliberazione assunta dal Comitato di Gestione nella seduta dell'8 maggio 2017, prot. n. 31/10/2017, concernente la nomina del Dott. Marco Sanguineri a Segretario Generale dell'Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale a far data dal 15 maggio 2017, nonché il decreto n. 606 del 9 maggio 2017 con il quale si rende esecutiva tale nomina;

VISTO il Regolamento di Amministrazione e di Contabilità dell'ex Autorità portuale approvato dal Comitato Portuale nella seduta del 23 aprile 2007, integrato dal Ministero dei Trasporti e dal Ministero dell'Economia e delle Finanze con nota del 26 giugno 2007, integrato dal Comitato Portuale con delibera 117/2 nella seduta del 29 novembre 2011 ed approvato dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, con nota M_TRA/PORTI/3927 del 26 marzo 2012;

VISTO l'art. 22 comma 4 del Decreto Legislativo 4 agosto, n. 169 con cui, fino all'approvazione del regolamento di contabilità di cui all'art. 6, comma 9, della Legge n.84 del 1994, come modificato dal decreto di cui trattasi, l'Autorità di Sistema Portuale applica il regolamento di contabilità della soppressa Autorità portuale dove ha sede la stessa Autorità di Sistema Portuale;

VISTA la deliberazione assunta dal Comitato di Gestione nella seduta del 4 luglio 2017, prot. n. 45/6, con la quale è stata adottata la nuova dotazione organica dell'AdSP, approvata dal Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti con nota prot. n. 21803 del 31 luglio 2017;

VISTO il decreto n. 1889 del 21 novembre 2017, con il quale è stata approvata la nuova organizzazione, la declaratoria delle strutture dirigenziali e il relativo funzionigramma dell'AdSP, nonché il decreto n. 2077 del 14 dicembre 2017 che posticipa al 1° gennaio 2018 l'efficacia di tale decreto;

VISTO il decreto n. 2306 del 29 dicembre 2017 di attribuzione degli incarichi dirigenziali

alle strutture dell'AdSP di cui al decreto n. 1889 del 21 novembre 2017;

VISTO il Decreto Legislativo n. 150/2009 recante "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni";

VISTI i Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro per il personale dirigenziale e non dirigenziale in particolare per quanto concerne il trattamento variabile della retribuzione;

VISTO il parere rilasciato dalla CIVIT secondo cui la Commissione ritiene che le Autorità Portuali non siano tenute a costituire l'Organismo Indipendente di Valutazione ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs. n. 150/2009 esplicitando altresì che è "rimessa alla valutazione delle singole Autorità Portuali la scelta delle modalità con le quali adeguare, nella loro qualità di enti pubblici non economici, i controlli esistenti ai principi del D.Lgs. n. 150/2009 in materia di misurazione e valutazione della performance";

VISTA la deliberazione n. 20/5 del Comitato Portuale della ex Autorità Portuale di Genova, assunta nella seduta del 28/04/2016 nella quale l'Ente ha espresso manifesta volontà di procedere alla revisione del "sistema premiante" del personale dipendente, concordando con la Rappresentanza Sindacale un nuovo strumento di valorizzazione del merito in applicazione del "sistema di valutazione delle performance" che l'Ente adotterà;

VISTO il CCNL dei Porti vigente, ed in particolare l'art. 52, prevede che: *"... Le predette erogazioni salariali saranno determinate con riferimento ai risultati conseguiti nella realizzazione di Programmi, concordati tra le parti, aventi come obiettivo incrementi di produttività, di redditività, di qualità, di efficienza e di innovazione, anche alternativamente tra loro. La definizione di tali programmi e relativi obiettivi sarà rispettosa della tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori. Le parti aziendali stipulanti si incontreranno alle scadenze pattuite per la verifica dell'andamento di tali programmi e per la consuntivazione delle relative erogazioni salariali";*

VISTO il percorso che l'Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale ha avviato in merito alla "valutazione dell'efficacia, della trasparenza e del buon andamento della gestione" così come prevista dall'art. 9, c. 5, lett l) della Legge 84/1994 come modificata dal D.Lgs. n. 169/2016;

VISTO il decreto n. 337 del 27 marzo 2017 con il quale è stato nominato, a seguito di avviso pubblico, l'Organismo Indipendente di Valutazione dell'AdSP del Mar Ligure;

TENUTO CONTO che sono state affrontate con l'OIV le tematiche inerenti gli strumenti di valutazione dell'efficacia, della trasparenza e del buon andamento della gestione dell'AdSP, che hanno condotto - dopo diverse attività svoltesi nei mesi di aprile e maggio 2017 - alla

formulazione degli Obiettivi di Risultato/Performance per l'anno 2017 relativamente al personale Dirigente dell'Ente;

DATO ATTO che, nell'ambito delle attività svolte con il supporto dell'OIV, si è proceduto ad un confronto con i singoli dirigenti al fine di definire gli obiettivi per l'anno 2017;

VISTO il decreto n. 1002 del 05 luglio 2017 con il quale sono stati attribuiti gli Obiettivi di Risultato/Performance per l'anno 2017 relativamente al personale Dirigente dell'Ente;

CONSIDERATO che gli obiettivi individuati sono corredati dagli elementi di target e da indicatori per misurarne il grado di effettivo raggiungimento e consentiranno, secondo una logica "cascading", di assegnare gli obiettivi di risultato/performance a tutto il restante personale dell'Ente per il 2017;

VISTO il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance (Allegato A), che prevede a monte, la "pianificazione degli obiettivi (Piano della Performance) e a valle la corrispondente rendicontazione (Relazione sulla Performance) in un percorso circolare identificato nel c.d. "Ciclo annuale delle Performance".

VISTA la deliberazione assunta dal Comitato di Gestione nella seduta del 17 novembre 2017, prot. n. 90/8, con la quale è stato approvato il recepimento delle Linee Guida del nuovo sistema di valutazione relativo a tutto il personale dipendente dell'AdSP del Mar Ligure Occidentale, fissandone la decorrenza a partire dall'anno 2017;

CONSIDERATO che le nuove modalità del Sistema decorrono a partire dall'annualità 2017 ed hanno modalità di applicazione "sperimentali" per il primo anno, con l'obiettivo di giungere ad un consolidamento nel tempo anche in esito alle priorità ed esigenze stabilite nel merito dalla "Riforma del sistema portuale";

VISTA la deliberazione assunta dal Comitato di Gestione nella seduta del 07 dicembre 2017, prot. n. 96/2, con la quale è stato approvato il recepimento dell'accordo contrattuale di II livello dell'AdSP relativo al personale dipendente quadri e impiegati con effetto a far data dal 1° gennaio 2017;

CONSIDERATO che la suddetta delibera n. 96/2/2017 sostituisce le precedenti contrattazioni di II livello di Genova e Savona del personale quadri ed impiegati per quanto concerne le voci stipendiali che confluiscono nella voce ad personam ex AP ed il premio di risultato/di produzione/incentivante comunque denominato in tali contrattazioni;

VISTA la deliberazione assunta dal Comitato di Gestione nella seduta del 07 dicembre 2017, prot. n. 97/3, con la quale è stato approvato il recepimento dell'accordo contrattuale di II livello dell'AdSP relativo ai Dirigenti dell'Ente con effetto a far data dal 1° gennaio 2018;

CONSIDERATO che la suddetta delibera n. 97/3/2017 sostituisce le precedenti

contrattazioni di II livello di Genova e Savona del personale Dirigente per quanto concerne le voci del premio di risultato/di produzione/incentivante comunque denominato in tali contrattazioni;

TENUTO CONTO dei provvedimenti posti in essere dall'AdSPMALO (delibere di Comitato di Gestione n. 90/8/2017, n. 96/2/2017, n. 97/3/2017, n. 110/1/2017), si delinea il seguente apparato:

- per il personale Quadro ed Impiegati: a far data dal 01/01/2017 vengono sostituite le modalità/criteri e gli importi-del sistema premiante;
- per il personale Dirigente: a far data dal 01/01/2017 vengono sostituite le modalità/criteri del sistema premiante, mantenendo solo per l'anno 2017 gli importi degli accordi della ex Genova e Savona, dal momento che i nuovi importi hanno effetto dal 01/01/2018;

RITENUTO opportuno di dover adottare il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance dell'Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale, di cui all'Allegato A, che costituisce parte integrante al presente provvedimento;

SENTITO il Segretario Generale;

DECRETA

Per le motivazioni di cui in premessa:

- Di adottare il "Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance" dell'Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale (AdSPMALO), allegato al presente decreto che ne costituisce parte integrante;
- Di disporre la pubblicazione del presente documento sul sito istituzionale nella corrispondente sezione di Amministrazione Trasparente.

II PRESIDENTE

Dott. Paolo Emilio Signorini

Genova, li 16-2-2018

**- SISTEMA DI PERFORMANCE MANAGEMENT -
STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA,
TRASPARENZA E BUON ANDAMENTO DELLA GESTIONE**
(EX ART. 9 C.5 LETT. L - LEGGE N. 84/1994 COME MODIFICATA DAL D.LGS. N. 169/2016)

- - -

Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale

DESTINATARI

Tutto il personale dell'AdSP MALO	Direttori / Dirigenti / Quadri / Impiegati

INDICE DEI CONTENUTI

1.	PREMESSA.....	5
2.	GLI AMBITI DI PERFORMANCE	6
3.	IL CICLO DELLE PERFORMANCE	6
3.1.	GLI STRUMENTI DEL SISTEMA	7
4.	STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE:	
	LA MATRICE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE DELL’AUTORITÀ	7
5.	STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE: PROGRAMMA OPERATIVO - PIO.....	8
5.1.	LA DETERMINAZIONE DEGLI OBIETTIVI.....	8
5.2.	PARAMETRI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	10
6.	STRUMENTI DI VALUTAZIONE: I COMPORTAMENTI.....	10
7.	STRUMENTI DI VALUTAZIONE: LA PERFORMANCE AZIENDALE – ORGANIZZATIVA	
	(LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE)	12
8.	LE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	14
8.1.	INDIVIDUAZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI	14
8.2.	STRUMENTI DI MONITORAGGIO:	
	MONITORAGGIO INFRA-ANNUALE DEGLI OBIETTIVI E TRACKING	14
8.3.	CONSUNTIVAZIONE DEGLI OBIETTIVI CONSEGUITI E/O DEI PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI	
	15
8.4.	I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE	16
	I VALUTATI	19
9.	IL RACCORDO FRA CONSUNTIVAZIONE DEGLI OBIETTIVI, RISULTATI E <i>TRATTAMENTI</i>	
	<i>RETRIBUTIVI VARIABILI</i>.....	20
	DIRETTORI	22
	DIRIGENTI	22
	QUADRI	22
	IMPIEGATI	22

10. LE SCHEDE PER L'ATTIVAZIONE DEGLI STRUMENTI	23
LA SCHEDA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI	23
LE SCHEDE DI PIO	23
LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	26
SPECIFICHE PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEGLI IMPIEGATI.....	26
SPECIFICHE PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI QUADRI	27
LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI	28
11. IL COLLOQUIO DI FEED-BACK	28
12. LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE	29
SEGRETARIO GENERALE	30
13. STRUMENTI DI CONSUNTIVAZIONE:	
LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	30
14. TERMINI DI APPLICAZIONE.....	31
ALLEGATO 1 – DIZIONARIO DEI FATTORI DI COMPORAMENTO.....	32
COMPORAMENTI COGNITIVI	32
COMPORAMENTI REALIZZATIVI.....	33
COMPORAMENTI RELAZIONALI	33
ATTITUDINI PERSONALI (SKILLS).....	34

ALLEGATI

- DIZIONARIO DEI COMPORAMENTI (ALLEGATO 1)
- SCHEDA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI (A, A1, A2)
- SCHEDA DI VALUTAZIONE della performance – OBIETTIVO PORTAFOGLIO COMPORAMENTI (B)
- SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (C1, C2, C3)
- PROGRAMMA OPERATIVO – PiO (D)
- SCHEDA VALUTAZIONE S.G. (E)
- FRONTESPIZIO FINALE (F)
- INDICATORI SPECIFICI DI PERFORMANCE AZIENDALE – ORGANIZZATIVA (G)

1. PREMESSA

Con la nomina dell'Organismo di Valutazione (Decreto Pres. n. 337 del 27/3/2017) l'Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale (Autorità/AdSP) avvia la "valutazione dell'efficacia, della trasparenza e del buon andamento della gestione" (prevista dall'art 9 c. 5 lett. I) della L. n. 84/1994, come modificata dal D.Lgs. n. 169/2016) mediante la predisposizione degli *Strumenti* definiti dal presente *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance* e la sua sistematica applicazione nell'ambito del Ciclo delle Performance in stretta connessione con l'insieme degli strumenti di Pianificazione e Programmazione adottati dall'Autorità.

Il Sistema che nel seguito si delinea adotta metodi e strumenti idonei a misurare, programmare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa (aziendale), secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

La Misurazione e Valutazione delle Performance deve altresì prevedere, a monte, la "pianificazione degli obiettivi (Piano della *Performance*) e a valle la corrispondente rendicontazione (Relazione sulla *Performance*). Il tutto, secondo tempistiche e ruoli che verranno descritti oltre, struttura il c.d. "Ciclo annuale delle Performance".

L'Autorità adotta il presente documento al fine, altresì, di valutare e premiare la performance individuale e quella aziendale, secondo criteri meritocratici e selettivi, la cui applicazione soddisfa sia le previsioni e le raccomandazioni di principio della contabilità pubblica, sia le previsioni contrattuali (nazionali e decentrate), riguardanti tutti i lavoratori (dirigenti, quadri e impiegati), relative ai c.d. *trattamenti retributivi variabili strettamente connessi alle "prestazioni qualitative" in termini di Risultati e Obiettivi* (per i dirigenti i sistemi di MBO-Premi di Risultato).

Considerato che Performance è un concetto che può assumere una pluralità di significati, ma che nell'applicazione corrente nelle Pubbliche Amministrazioni italiane si può considerare come "il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita" (Delib. Civit n. 89/2010), il presente Sistema ai fini e per gli effetti di quanto previsto dall'art 9 c5 lett. L) integra totalmente gli "strumenti di valutazione dell'efficacia, della trasparenza, del buon andamento della gestione dell'AdSP", coerentemente peraltro a quanto precisato dalla (ex) Civit con le innumerevoli e precise Deliberazioni assunte in merito.

Si riportano di seguito gli elementi caratterizzanti il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Autorità:

- ~ **gli Ambiti della Performance**
- ~ **il ciclo di gestione della Performance;**
- ~ **la Matrice degli Obiettivi**
- ~ **la determinazione degli Obiettivi**
- ~ **le dimensioni delle Performance aziendale - organizzativa**
- ~ **i Parametri di misurazione e valutazione**
- ~ **i Comportamenti**
- ~ **le fasi del ciclo della Performance**
- ~ **Programma Operativo - PiO**

- ~ i Soggetti della valutazione
- ~ il raccordo fra la Consuntivazione degli Obiettivi, i Risultati e i trattamenti retributivi variabili
- ~ gli strumenti di valutazione
- ~ il colloquio di feed-back
- ~ la valutazione del Segretario Generale
- ~ la Relazione sulla Performance.

2. GLI AMBITI DI PERFORMANCE

Considerando il concetto di “performance estese” stabilito dalla CIVIT nella Delibera n.6/2013 (a sua volta riconducibile alle innumerevoli Deliberazioni intervenute tra il 2010 e il 2013), si può affermare che gli **ambiti** cui poter ascrivere “**Obiettivi** predeterminati, specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali”, di **Performance**, sono quelli di seguito riportati:

1. **Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;**
2. **Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell’effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;**
3. **Prevenzione della Corruzione (e Trasparenza);**
4. **Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;**
5. **Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell’organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;**
6. **Digitalizzazione e ICT: dematerializzazione, interoperabilità, digital transformation, ... ;**
7. **Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;**
8. **Efficienza nell’impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, alla sostenibilità dei conti, nonché all’ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, in altri termini: razionalizzazione spesa ed economicità della gestione;**
9. **Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;**
10. **Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.**

3. IL CICLO DELLE PERFORMANCE

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione ai dirigenti degli **Obiettivi (di Perf.)** che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato (*target*) dei rispettivi Indicatori e delle corrispondenti scale di *grading*;
- collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse;
- monitoraggio e *tracking* in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione/consuntivazione dei risultati.

Quanto sopra affinché il sistema non si ponga solo l'obiettivo di regolare le modalità di assegnazione e valutazione degli obiettivi individuali e di determinare in maniera selettiva gli istituti salariali accessori, ma configuri anche un processo che colleghi la pianificazione strategica alla programmazione operativa, attivando un circolo virtuoso essenziale per la performance aziendale - organizzativa dell'Autorità e per il raggiungimento degli Obiettivi Strategici che il Governo determina per il Settore dei Trasporti e della Logistica.

3.1. GLI STRUMENTI DEL SISTEMA

Il presente Sistema individua e definisce i seguenti "Strumenti di valutazione dell'efficacia, della trasparenza e del buon andamento della gestione":

- Strumenti di Programmazione
 - Il sistema degli Obiettivi di Performance dirigenziali
 - I Programmi Operativi (PiO) relativi ai Quadri e agli Impiegati.
- Strumenti di Monitoraggio
 - Il Monitoraggio infra-annuale
 - Il Tracking
- Strumenti di Valutazione
 - Individuale, Quantitativa e Qualitativa (il Portafoglio di Fattori di Comportamento)
 - Aziendale-organizzativa (Performance)
- Strumenti di consuntivazione.

4. STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE:

LA MATRICE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE DELL'AUTORITÀ

La struttura logica della Programmazione gestionale (strategica e operativa) in AdSP si articola in:

- **Obiettivi Strategici** (Generali) derivanti dal MIT/Governo (... DEF/...)
 - **Obiettivi di Performance** (definiti a cura dell'OIV) - prevalentemente determinati quali declinazione aziendale degli Obiettivi Strategici (Generali), ma anche evenienti in forza della Legge (ad es. L. n. 190/2012) e/o dall'autonomia dell'Autorità (ad es. dai differenti strumenti di Programmazione finanziaria, tecnica (PTO) e specifica) - successivamente sub-articolati in
 - **Obiettivi Operativi** mediante i Programmi Operativi (PiO).

Per quanto riguarda gli Obiettivi Strategici questi, per l'anno 2017, si fondano (c.d. "Matrice") sull'Allegato 3 al DEF 2017 e in particolare: sugli "**Ambiti dei Programmi trasversali**", le "**Strategie modali**" e le diverse "**Linee di azione**" sviluppate per ciascuna delle **4 "Strategie (generali)"**, come definite in riferimento ai **4 "Obiettivi Strategici"**. Su impulso del Nucleo di supporto all'OIV, annualmente, AdSP aggiorna i contenuti della Matrice, determinando così il corrispondente allineamento della Programmazione di AdSP.

Generalmente, il numero degli Obiettivi di Performance assegnati annualmente a ciascun dirigente dell'AdSP non dovrà essere superiore a 5, variamenti ponderati. Per una corretta focalizzazione del dipendente valutato è importante che nessun obiettivo abbia mai un peso inferiore al 10%. Il peso dell'Obiettivo *qualitativo* relativo ai Fattori di comportamento, di norma, non potrà essere superiore al 30%.

5. STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE: PROGRAMMA OPERATIVO - PiO

Il Programma Operativo è lo strumento di Programmazione Operativa che permette di assegnare le responsabilità di partecipazione/contributo al raggiungimento di un Obiettivo di Performance al personale non dirigente che al medesimo è "associabile" per compiti, funzioni e ruolo ricoperto in AdSP. La logica di tale associazione è basata sulla specializzazione del personale, necessaria al perseguimento delle azioni funzionali, ma anche in *décalage* in base al livello di autonomia e potere propriamente esercitabile da ciascuno. Vedasi il successivo punto 10 per la puntuale descrizione della Scheda di PiO.

Gli Obiettivi Operativi, infatti, costituiscono gli elementi della Programmazione annuale in grado di permettere l'applicazione della logica del cascading, cioè costituiscono la disaggregazione logica (per mezzo dello strumento "Programma Operativo" – PiO) in termini di propedeuticità e strumentalità degli obiettivi di performance al fine di esplicitare il coinvolgimento funzionale che i dipendenti non dirigenti debbono assicurare al pieno perseguimento degli obiettivi di performance dell'AdSP. Di norma il coinvolgimento su un obiettivo di performance (a mezzo di un Programma Operativo) è a cascata, nel senso che prevede un ruolo di responsabilità diretta di un Quadro che, a sua volta, sub-attribuisce a personale impiegatizio (prevalentemente) di suo riporto attività/fasi strumentali alla Performance del dirigente gerarchicamente sovraordinato. Può, però, darsi che: a) non sia ritenuto necessario da parte del Dirigente avvalersi di collaboratori per il perseguimento di un certo Obiettivo di Performance: in tal caso non sarà formalizzato alcun Programma Operativo (PiO); b) non sia ritenuto necessario/utile da parte di un Quadro (d'intesa con il dirigente di riferimento) coinvolto in un PiO (Responsabile di PiO) identificare uno o + collaboratori cui assegnare precise fasi/attività: in tal caso il PiO definito non vedrà il coinvolgimento di alcun dipendente-Impiegato, ad eccezione del Quadro titolare del PiO stesso.

E' comunque necessario assicurare un generale coinvolgimento di ciascun Quadro almeno su un PiO (possibilmente due) e di ciascun dipendente-Impiegato su almeno tre fasi/attività anche di un solo PiO. Non è, peraltro, illogico prevedere il coinvolgimento di un Quadro su fasi/attività di un PiO assegnato ad altro Quadro. Lo strumento "Programma Operativo - PiO" sarà dettagliatamente descritto nel prosieguo.

5.1. LA DETERMINAZIONE DEGLI OBIETTIVI

E' la fase in cui si definiscono precisi punti di riferimento circa i risultati attesi da singoli dipendenti dell'Autorità, da un lato per stimolarne il *commitment* (in termini di identificazione con l'Autorità e i suoi obiettivi) e dall'altro per facilitare ed oggettivare l'espressione del successivo giudizio sulla prestazione dei singoli lavoratori.

Un obiettivo correttamente definito si differenzia, di norma, dalle attività correnti ed enfatizza gli elementi di efficienza e innovazione (quantità, modalità, tempi, qualità).

Obiettivi tipici dell'attività corrente potranno essere inseriti solo se in stretta connessione con significative differenze quali/quantitative delle prestazioni (ad es. accelerazione tempi di output, progetti ad hoc, attivazione di processi, ecc.).

Gli obiettivi, riconducibili agli *obiettivi strategici* individuati dall'Autorità e in base alle eventuali priorità strategico-operative stabilite per l'anno di riferimento, si possono classificare in:

- *Obiettivi individuali* strettamente correlati alle aree di responsabilità e al profilo professionale e di competenza del valutato.
- *Obiettivi collettivi* assegnati a ciascun Ufficio – ed a sue eventuali articolazioni -specifici dell'attività ad esso deputata.
- *Obiettivi trasversali* (obiettivi assegnati a più Uffici a livello dirigenziale). Possono eventualmente costituire obiettivo "soglia" cioè obiettivo il cui mancato conseguimento "annulla" ogni altro risultato, tra quelli sotto indicati, ancorché raggiunto).

I suddetti obiettivi possono, inoltre, essere:

- di tipo quantitativo (economico-finanziari, di processo, di progetto), in quanto intrinsecamente misurabili attraverso uno o più indicatori correlati a specifici *target* e *grading*;
- di tipo qualitativo indirettamente misurabili attraverso parametri di stima/congettura (ad esempio, qualità e livello del Nucleo, livello di adeguatezza del portafoglio dei Fattori di comportamento, clima organizzativo, ecc.).

Al fine di garantire una corretta individuazione degli obiettivi, è bene che questi rispondano a determinate caratteristiche di adeguatezza:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Autorità;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati (internamente o esternamente) e/o degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento, quando possibile derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe (benchmarking);
- f) confrontabili con i trend della produttività/efficienza dell'Autorità;
- g) raggiungibili, in quanto correlati congruamente alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Il numero degli obiettivi (individuali o collettivi) assegnati annualmente a ciascun dipendente dell'AdSP non dovrà essere superiore a 5.

Riguardo la *ponderazione*, a ciascun obiettivo, in funzione della priorità logicamente enucleata, verrà assegnato un peso percentuale.

Per una corretta focalizzazione del dipendente valutato è importante che nessun obiettivo abbia mai un peso inferiore al 10%.

Il peso dell'Obiettivo qualitativo relativo ai Fattori di comportamento, di norma, non potrà essere superiore al 30%.

Sarà cura del Segretario Generale, d'intesa con l'OIV, provvedere alla pesatura degli obiettivi dei direttori e dei dirigenti.

Sarà cura dei dirigenti, d'intesa con il Segretario Generale, provvedere alla pesatura degli obiettivi dei rispettivi Quadri e Impiegati. Successivamente il Segretario Generale sottoporrà la pesatura all'OIV per l'opportuna condivisione.

5.2. PARAMETRI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La definizione dell'Obiettivo (a qualunque livello si tratti: di Performance, Operativo e di Fase/Attività) necessita dell'associazione a specifici Parametri/Indicatori.

I Parametri possono essere costituiti da:

- Indicatori diretti (grandezze dimensionali, quantità economico / finanziarie, tempi, ecc.);
- Indici (statistici, percentuali, di composizione, ecc.);
- Punteggi derivanti da scale di valutazione che permettano di quantificare i giudizi (p.e. rispetto dei tempi di esecuzione, feedback dell'Ente esterno/interno, benessere organizzativo, ecc.).

In termini di riferimento metodologico gli attributi che ogni Indicatore/parametro di Obiettivo deve possedere, in modo esemplificativo ma non esaustivo, sono i seguenti: nome dell'Indicatore, descrizione dell'indicatore, Obiettivo (di riferimento), tipo di calcolo/formula/formato, fonte/i dei dati, frequenza di rilevazione, reportistica. Il Nucleo di supporto all'OIV coadiuva l'OIV nell'individuazione, per ogni Obiettivo definito e in collaborazione con il dirigente pertinente, dell'Indicatore di misurazione maggiormente rappresentativo, in tempi utili ai fini della necessaria approvazione (annuale o in caso di revisione in itinere), assicurando altresì sempre la puntuale e coerente misurazione del valore effettivo di ciascun Indicatore nonché l'attendibilità delle connesse rendicontazioni, anche attraverso l'impiego di processi di audit interno.

6. STRUMENTI DI VALUTAZIONE: I COMPORAMENTI

Uno degli obiettivi assegnati si riconduce ai Comportamenti, in accordo con le specifiche previsioni contrattuali e le migliori pratiche applicative del *performance management*.

In tale caso occorre, quindi, definire per ciascun valutato (o per tutti i lavoratori ascrivibili ad un determinato profilo) quali siano i Comportamenti chiave la cui valutazione determinerà il punteggio (Score) relativo a tale tipologia di obiettivo.

Si ritiene opportuno limitare comunque a non più di 5 il numero dei Fattori di Comportamento attribuibili a ciascun valutato.

Sarà cura del Segretario Generale e dei Dirigenti individuare annualmente, a cascata, i comportamenti oggetto di valutazione, rispettivamente dei Dirigenti/Direttori e dei Quadri/Impiegati, scegliendole nell'ambito del c.d. "Dizionario dei Fattori Comportamentali" dell'Autorità (Allegato 1), sottoponendo l'intero set prescelto, e dei relativi pesi, di tutti i valutati all'OIV, per la necessaria approvazione preventiva. L'associazione del Portafoglio prescelto avviene per i Dirigenti con la Scheda di assegnazione Obiettivi (All. A – trattasi dell'ultimo Obiettivo previsto in Scheda), mentre per i Quadri e gli Impiegati con la Scheda di assegnazione Obiettivi (All. A1, A2).

Il Dizionario dei Fattori Comportamentali

L'adozione di un Dizionario è necessaria per ancorare quanto più possibile la metodologia di valutazione dei comportamenti a criteri condivisi e omogenei. Tale Dizionario facilita l'attività del valutatore che dovrà scegliere, tra un insieme predefinito di Fattori, quelli più idonei per la valutazione. Il Dizionario è peraltro oggetto di eventuale aggiornamento annuale a cura dell'OIV.

Il Dizionario comprende aree dei comportamenti cognitivi, realizzativi, relazionali e skills. Ciascun fattore di ogni tipologia è associato a un “descrittore del pattern ottimale” utile a formulare il giudizio valutativo, che dovrà riferirsi comparativamente al profilo professionale/ruolo effettivamente agito dal valutato.

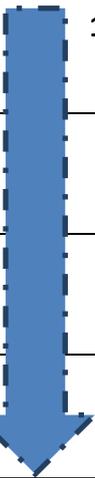
Il peso relativo di ogni Fattore abbinato a ciascun valutato è definito da ciascun Dirigente per i propri collaboratori (Quadri e Impiegati), d’intesa con il Segretario Generale, mentre è scelto dal Segretario Generale medesimo per tutti i dipendenti dell’Autorità che a lui direttamente riportano; il tutto è sottoposto all’OIV per l’annuale approvazione finale.

Il Segretario Generale valuta i comportamenti relativi ai Dirigenti, d’intesa con l’OIV.

I Dirigenti valutano i comportamenti relativi ai dipendenti loro assegnati.

Il valutatore, in riferimento al ruolo effettivamente agito dal valutato, assegna a ciascun Fattore prescelto un punteggio secondo una progressiva variabilità da 100 a 0, espresso indicativamente dalle seguenti descrizioni:

Se il Valutato

POSSIEDE/MANIFESTA SEMPRE E PROATTIVAMENTE il pattern comportamentale ottimale, senza necessità di input gerarchico			100
NON MANIFESTA, NE’ RARAMENTE, NE’ A RICHIESTA il pattern comportamentale ottimale			0

La determinazione dello Score assegnabile all’obiettivo relativo ai Comportamenti di ciascun valutato si basa sulla media ponderata degli Score valutati per ciascun Fattore (**Score Finale**) abbinato ad ogni valutato (vedasi Scheda di Valutazione Performance – sez. Comportamenti, Allegato B), con la precisazione che:

- per i Dirigenti/Direttori lo **Score Finale** del Portafoglio deriva dalla Valutazione del S.G., mentre lo **Score Definitivo** è assegnato dall’OIV;
- per i Quadri lo **Score Finale** del Portafoglio deriva dalla Valutazione del Dirigente di riferimento, mentre lo **Score Definitivo** è assegnato dal Direttore (se presente) o dal S.G.
- per gli Impiegati lo **Score Finale** del Portafoglio deriva dalla Valutazione del Quadro di riferimento o in sua assenza del Dirigente di riferimento, mentre lo **Score Definitivo** è sempre assegnato dal Dirigente di riferimento.

7. STRUMENTI DI VALUTAZIONE: LA PERFORMANCE AZIENDALE – ORGANIZZATIVA (LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE)

La Performance aziendale-organizzativa costituisce il fattore aggregante delle valutazioni individuali, rappresentando, infatti, per tutti i dipendenti (seppur con diverso peso) un identico elemento valutativo.

Da tale punto di vista il concetto si riconduce ad evidenti risultati di Ente, eventualmente anche qualificanti l'esito di precedenti Obiettivi di Performance, che seppur relativi a specifici ambiti di gestione possono essere scelti quali emblematici dell'entità-Autorità (in termini di complessità multidimensionale). L'intensità di misura (quali-quantitativa) di tali Risultati/Indicatori deve rappresentare e orientare implicitamente un progressivo, tendenziale e multifocale sforzo ad un miglioramento continuo, quando possibile, o ad un mantenimento in condizioni di criticità interne/esterne tali comunque da poter ragionevolmente sentirsi di affermare ancora soddisfacente un tale traguardo (performance).

L'accennata multidimensionalità permette di tenere conto della naturale complessità del concetto di Performance organizzativa, cosicché si possa cogliere (misurare e focalizzare) il ciclo elicoidale della gestione strategica di AdSP nelle diverse fasi in cui può essere identificato, fino a quelle finali di tipo "realizzativo" - quali ad es. la realizzazione degli investimenti e, sotto il profilo gestionale/abilitativo, le concessioni - tutte finalizzate comunque a dare concreta attuazione alle strategie dell'Ente.

Coerentemente la completezza delle Dimensioni e delle Aree di Performance Organizzativa, qui oltre individuate (nell'accezione concettuale-valutativa), approssima tendenzialmente il significato di controllo strategico e di *governance* dell'Autorità.

- **Dimensione di performance dell'utente/cliente/collettività**
 - Area di performance dell'accesso, relativa (ad es.) a:
 - Sportello Unico
 - Digitalizzazione per integrazione processi verso l'esterno
 - Catena logistica
 - Misure di Regolazione dell'accesso.
 - Area di performance dell'integrazione con il territorio (altri Enti/Soggetti Territoriali Pubblici e Privati) e i waterfront urbani.
 - Area di performance della soddisfazione dei cittadini/utenti, relativa (ad es.) a:
 - *Customer Satisfaction* relativa alla *qualità* intesa come la globalità degli aspetti e delle caratteristiche di un servizio capace di soddisfare uno specifico bisogno.
- **Dimensione di performance dei processi interni**
 - Area di performance della prevenzione della corruzione e trasparenza, relativa al PTPC.
 - Area di performance della qualità, sicurezza e gestione dei rischi, relativa ai sistemi di risk management (escluso l'ambito della Corruzione).
 - Area di performance dell'organizzazione, relativa (ad es.) a:
 - Processi di integrazione dei servizi di amministrazione, bilancio, logistici, etc. delle precedenti ex AP.
 - Infrastruttura ICT.
 - Adempimenti nei flussi informativi (interni ed esterni).
 - Specifici regolamenti interni.

- **Dimensione di performance dell’innovazione e dello sviluppo**
 - Area di performance della ricerca e del partenariato, relativa ad es. a:
 - Iniziative di partenariato con Enti territoriali e di Ricerca
 - Iniziative innovative di partenariato con Imprese nazionali ed estere.
 - Area di performance dello sviluppo organizzativo, ad es. relativa a:
 - Gestione del Capitale Intellettuale
 - Controllo di Gestione e Public Reporting.
- **Dimensione di performance della sostenibilità e dell’attività**
 - Area di performance economico-finanziaria, ad es. in termini di:
 - Equilibrio finanziario
 - Economicità gestione
 - Capacità rispetto previsioni
 - Velocità pagamenti e gestione crediti
 - Area di performance degli investimenti, ad es. in termini di:
 - Razionalizzazione patrimonio
 - Realizzazione investimenti finanziati.
 - Area di performance dell’efficientamento energetico e ambientale.

AdSP misura la sua Performance Aziendale riferendosi, in termini di “Score”, sia ai Risultati evidenziati dagli Indicatori (disponibili) delle diverse Aree di Performance, sia agli specifici Obiettivi di Performance assegnati (annualmente) a ciascun Direttore/Dirigente.

La Performance aziendale sarà quantitativamente definita dalla media ponderata degli Score delle quattro “Dimensioni” di anzi descritte. I coefficienti di ponderazione degli Score dimensionali, per il primo periodo di avvio del Sistema, sono i seguenti:

<i>DIMENSIONI</i>	<i>PESO</i>
1. Utente/Cliente/Collettività	10
2. Processi interni	10
3. Innovazione e Sviluppo	10
4. Sostenibilità e Attività	70

Nel caso vi fossero dati (di Risultati o Obiettivi) relativi a + Aree, ciascun Score di Area sarà ponderato, a cura dell’OIV, relativamente alla Dimensione di riferimento. Il Nucleo di supporto all’OIV - unitamente alle altre Strutture dell’Ente coinvolte per dominio - annualmente, di norma, entro il mese di aprile coadiuverà l’OIV nel predisporre le necessarie misurazioni al fine di definire il livello di Performance aziendale-organizzativa (Score di Performance Aziendale - SPA), anche utile ai fini valutativi di cui al par. 9, la cui definitiva valutazione sarà svolta a cura dell’OIV.

Particolarmente in fase di avvio del presente Sistema, potrebbe riscontrarsi non immediato disporre di dati (Indicatori di Risultato/Obiettivo) relativi a tutte le Dimensioni. Si ritiene, quindi, opportuno che l’ “attivazione” delle prime tre Dimensioni di analisi della performance aziendale

avvenga con la progressività sia necessitata dalla effettiva disponibilità di dati pluriennali riconducibili alle diverse Aree/Dimensioni e in grado di permettere la profondità temporale di analisi necessaria alla corretta valutazione annuale, sia necessaria per sperimentare la logica funzionalità della soluzione metodologica qui definita. Tale progressività temporale si ritiene possa definirsi in un triennio a partire dall'approvazione del presente Sistema. Nel qual caso il peso associato alla/e Dimensione/i "non popolata/e" verrà assegnato alla/e Dimensione/i popolata/e, al limite solo alla quarta "Sostenibilità e Attività", che potrebbe quindi essere l'unica a determinare la Performance aziendale-organizzativa.

8. LE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Di seguito viene riportato il ciclo attinente lo svolgimento del processo di Performance Management.

8.1. INDIVIDUAZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Il Presidente, su proposta del Segretario Generale e previa presentazione al Comitato di Gestione, di norma entro il 31 dicembre di ogni anno delibera l'approvazione del Piano delle Performance composto degli Obiettivi Strategici, delle Priorità e degli Obiettivi di Performance dell'Autorità da raggiungere nel primo anno del triennio di programmazione.

L'OIV:

- entro il 20 gennaio, d'intesa con il Segretario Generale - anche sulla base degli elementi di preconsuntivo relativi al grado di conseguimento degli obiettivi dell'anno precedente - definisce gli Obiettivi Individuali di Performance dell'anno, di competenza dei Dirigenti-Direttori e,
- entro il 20 febbraio, valida le proposte dei Dirigenti-Direttori in ordine all'assegnazione mediante i Programmi Operativi (PiO) degli obiettivi operativi (individuali e collettivi) propedeutici agli Obiettivi di Performance. La predisposizione dei PiO è agevolata dal Nucleo di supporto all'OIV e si deve concludere entro il 10 febbraio.

8.2. STRUMENTI DI MONITORAGGIO:

MONITORAGGIO INFRA-ANNUALE DEGLI OBIETTIVI E TRACKING

A cura del Segretario Generale, e con l'ausilio del Controllo di Gestione, almeno una volta all'anno ed entro il 30 settembre, viene predisposto il Monitoraggio infra-annuale dello sviluppo (fisico, economico e temporale) degli Obiettivi Individuali di Performance. Tale documento viene inviato al Presidente e all'OIV, nonché messo a disposizione del Collegio dei Revisori. Il monitoraggio dovrà contenere, altresì, la segnalazione di eventuali *scostamenti rilevanti* considerati di particolare criticità e anche, rispettivamente, idonee proposte di adeguati correttivi. Sulla base di tale monitoraggio il Segretario Generale sottopone all'OIV l'eventuale necessità motivata di opportune modifiche degli Obiettivi assegnati, anche in termini di Indicatore, Target e Grading. L'assenza di criticità segnalate dai dirigenti in fase di monitoraggio rileva ai fini valutativi annuali qualora in sede di consuntivazione finale emergessero scostamenti critici tali da dover fare assegnare un *livello di grading* uguale o peggiore di "3" relativamente ad uno o più Obiettivi.

Alla base di tale monitoraggio strutturato l'Autorità implementa un sistema di *Tracking* di ogni *Obiettivo di Performance e di ogni PiO* (fino al livello delle Fasi del cronoprogramma relativo)

finalizzato a mantenere un presidio continuo sul grado di conseguimento degli Obiettivi di Performance. Finalità del Tracking è assicurare che qualunque ritardo significativo nello sviluppo delle Fasi di ogni PiO, ogni scostamento maturato in itinere rispetto ai target di Azione di ogni PiO e qualunque criticità (esogena o meno) accaduta nel corso della gestione dell’Autorità e in grado di inficiare sostanzialmente le Performance dell’Autorità siano noti e condivisi al Gruppo di Pilotaggio delle Performance (Gripp) al fine di assumere tempestivamente le necessarie contromisure.

Il Gripp si compone del Dirigente di riferimento del Controllo di Gestione, del S.G. (o suo delegato) e dell’OIV che assume anche il ruolo di Team Leader e di referente del Gripp rispetto al Presidente.

Il Gripp elabora “rapporti riservati” di ogni caso critico affrontato che vengono inviati contestualmente al Presidente, svolgendo altresì il ruolo di catalizzatore organizzativo secondo le logiche del Program Management. In tale prospettiva l’OIV svolge funzioni proattive nei confronti del Dirigente/Direttore coinvolto nella criticità riscontrata o segnalata.

8.3. CONSUNTIVAZIONE DEGLI OBIETTIVI CONSEGUITI E/O DEI PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI

Entro la fine di febbraio di ogni anno l’OIV riceve:

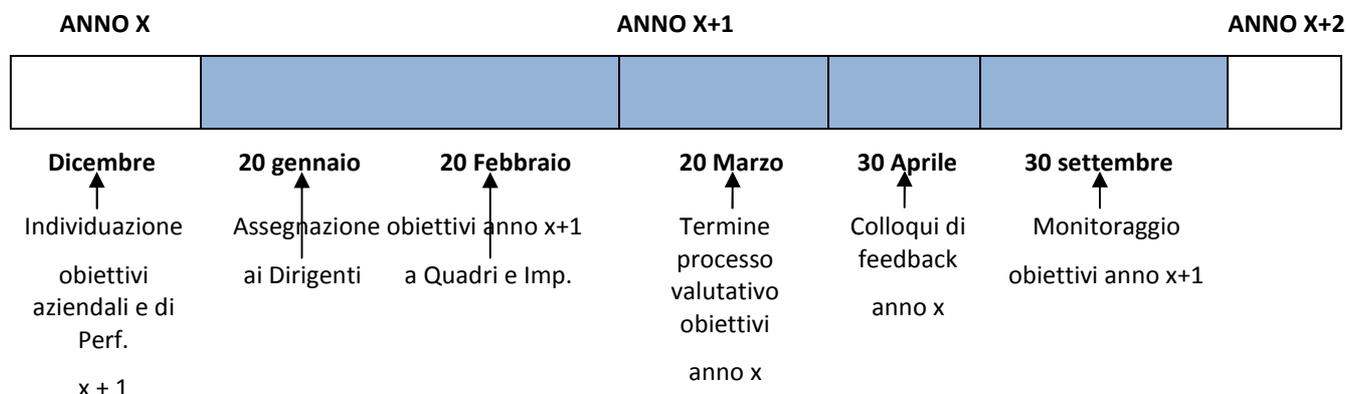
- da parte di ogni dirigente valutato un’adeguata relazione relativa a ciascun obiettivo assegnato (validata dal Nucleo di supporto all’OIV e controfirmata per presa visione dal Segretario Generale) e ad ogni PiO definito, nonché ai principali risultati di performance rendicontabili, dalla quale emergano per ciascun Indicatore sia i relativi valori consuntivi/effettivi, sia - nel caso di scostamenti tali da far “degradare”, in prima istanza, lo Score rappresentato nella Scheda di assegnazione degli Obiettivi ad un punteggio inferiore a 100 - le eventuali cause di forza maggiore ostative, esogene che permettono di motivare l’esclusione della diretta e prevalente responsabilità del dirigente sul mancato raggiungimento pieno del target (prefissato);
- dal Nucleo di supporto all’OIV le schede di valutazione (Allegati B, C1, C2, C3) degli obiettivi di performance (qualitativi e quantitativi) compilate in tutti i campi ad eccezione, per la Scheda-Allegato C1, di quello relativo allo Score che sarà assegnato a cura dell’OIV, secondo la struttura delle prerogative valutative descritta oltre.

Entro il 20 marzo l’OIV completa il processo valutativo dei dirigenti, con riferimento all’anno precedente, assegnando gli Score degli obiettivi, se del caso acquisendo ulteriori elementi di informazione anche a mezzo di colloqui con i singoli valutati.

Al termine del processo l’OIV presenta i risultati finali della valutazione delle performance individuali dei dirigenti al Segretario Generale.

Entro fine aprile verrà misurata e valutata la Performance aziendale-organizzativa e i Valutatori svolgeranno i colloqui di feed-back nei confronti dei rispettivi soggetti valutati.

Viene di seguito riportato un Gantt a rappresentazione sintetica della tempificazione sopra descritta:



8.4. I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE

Nell'ambito del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, ivi regolamentato, intervengono diversi soggetti, ognuno dei quali con specifiche funzioni e responsabilità di seguito riepilogate.

Il Presidente:

- definisce gli Indirizzi Strategici (Obiettivi Strategici e priorità) per la predisposizione del Piano della Performance;
- adotta il Piano della Performance con apposito Decreto;
- adotta il presente *Sistema di Performance Management* - ricomprensente gli "strumenti di valutazione dell'efficacia, della trasparenza, del buon andamento della gestione dell'AdSP", previa conforme Deliberazione da parte del Comitato, in applicazione dell'art 9 c. 5 lett I) della L. 84/1994, come modificata dal D.Lgs. 169/2016;
- formula e completa la valutazione finale del Segretario Generale su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione;
- formula la valutazione finale delle performance dei Direttori e dei Dirigenti non Direttori attribuendo i connessi trattamenti retributivi variabili su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione, condivisa con il S.G.;
- approva la relazione sulla Performance;
- individua la struttura organizzativa interna (Nucleo di supporto all'OIV) incaricata di fornire il supporto tecnico all'Organismo Indipendente di Valutazione, anche al fine delle attività di misurazione della Performance, dotandola delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni.

L'Organismo Indipendente di Valutazione:

- definisce gli Obiettivi di Performance dei Dirigenti e dei Direttori;

- approva preventivamente l'intero set di Fattori di Comportamento, e dei relativi pesi, di ciascun valutato;
- valida le proposte dei Dirigenti-Direttori in ordine all'assegnazione ai Quadri e agli Impiegati, mediante i Programmi Operativi (PiO), degli obiettivi operativi (individuali e collettivi) propedeutici agli Obiettivi di Performance o direttamente, eccezionalmente per i soli Quadri, di Obiettivi di Performance;
- valuta le performance dei Dirigenti/Direttori assegnando gli Score valutativi previsti nella Scheda Allegato C1;
- contribuisce alla valutazione del S.G. secondo la matrice di valutazione + oltre prevista e allegata;
- monitora in continuo il progressivo pieno perseguimento degli Obiettivi assegnati ai Dirigenti e ai Direttori, nonché il corretto sviluppo dei PiO assegnati e in corso, con l'assistenza tecnica del Nucleo di supporto all'OIV, anche in maniera asincrona rispetto al "monitoraggio infra-annuale", guidando il Gripp;
- ha la leadership delle attività di problem solving resesi necessarie da criticità riscontrate dal Gripp e oggetto di specifico "rapporto";
- valuta annualmente la Performance aziendale-organizzativa e valida la Relazione annuale sulla Performance;
- monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance, della trasparenza e integrità nonché la performance dell'Ente;
- promuove l'adeguamento nel tempo del Sistema di misurazione e valutazione della performance mediante formulazione di proposte al S.G.;
- garantisce l'assolvimento degli obblighi a lui affidati dalla normativa in materia di Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza;
- garantisce la piena, concreta e flessibile applicazione del presente Sistema predisponendo Istruzioni Operative di immediata applicabilità, informandone preventivamente all'emanazione il S.G..

Il Segretario Generale:

- assegna gli Obiettivi annuali di Performance ai Direttori e ai Dirigenti (sentito il Direttore di riferimento) sulla base della proposta dell'OIV;
- d'intesa con l'OIV, provvede alla pesatura degli obiettivi dei Direttori, dei Dirigenti, dei Quadri e degli Impiegati;
- individua annualmente i Fattori di comportamento oggetto di valutazione dei Direttori/Dirigenti, scegliendole nell'ambito del c.d. "Dizionario dei Fattori di comportamento" e associando il relativo peso;
- partecipa alla valutazione dei Direttori assegnando lo Score Finale del Portafoglio di Fattori di Comportamento di ciascuno;
- cura, con l'ausilio del Nucleo di supporto all'OIV, l'insieme di tutte le attività costitutive del "Monitoraggio infra-annuale degli Obiettivi".

I Direttori:

- collaborano con l'OIV e il S.G. per la definizione degli Obiettivi Strategici di riferimento per l'Autorità;
- collaborano con l'OIV e il S.G. per la definizione degli Obiettivi di performance relativamente ai Dirigenti di riferimento e a sé medesimi;
- partecipano alla valutazione dei Dirigenti di riferimento assegnando a ciascuno di loro lo Score Finale del Portafoglio di Fattori di Comportamento;
- partecipano alla valutazione dei Quadri di riferimento assegnando lo Score Definitivo del Portafoglio di Fattori Comportamento di ciascuno (in assenza del Direttore tale attività è svolta dal S.G.);
- assicurano il monitoraggio (infra-annuale), il *tracking* e la rendicontazione finale degli Obiettivi di Performance assegnati loro, ai loro Dirigenti di riferimento o direttamente ai Quadri.

I Dirigenti:

- collaborano con l'OIV, il S.G. e i Direttori per la definizione degli Obiettivi Strategici di riferimento per l'Autorità;
- collaborano con l'OIV, il S.G. e i Direttori per la definizione dei propri Obiettivi di performance;
- con l'ausilio tecnico-metodologico del Nucleo di supporto all'OIV predispongono i PiO relativi ai dipendenti assegnati;
- d'intesa con il Segretario Generale, provvedono alla pesatura degli Obiettivi (Azioni e Fasi) assegnati ai rispettivi Quadri e Impiegati;
- individuano annualmente i Fattori di comportamento oggetto di valutazione dei Quadri e degli Impiegati assegnati, scegliendole nell'ambito del c.d. "Dizionario dei Fattori di comportamento" e associando il relativo peso;
- partecipano alla valutazione dei Quadri di riferimento valutando lo Score Finale del Portafoglio di Comportamenti di ciascuno;
- partecipano alla valutazione degli Impiegati assegnati, attribuendo loro lo Score Definitivo del Portafoglio di Comportamenti e, in assenza del rispettivo Quadro di riferimento, valutando anche lo Score Finale del Portafoglio di Comportamenti;
- assicurano il monitoraggio (infra-annuale), il *Tracking* e la rendicontazione finale degli Obiettivi di Performance assegnati loro;
- partecipano alla valutazione degli Impiegati e dei Quadri rispettivamente assegnati attribuendo gli Score di competenza mediante la compilazione delle relative parti delle Schede-allegato C2 e C3.

I Quadri:

- propongono al Dirigente di riferimento il/i PiO necessari per la programmazione operativa-gestionale in cascading;

- (sub)attribuiscono al personale impiegatizio di riporto attività/fasi di uno o più PiO di titolarità (Cronoprogramma), mediante l'associazione Persona-Fase (matrice della Scheda di PiO);
- partecipano alla valutazione degli Impiegati di riferimento assegnando lo Score Finale del Portafoglio di Comportamenti;
- assicurano il monitoraggio (infra-annuale) e la rendicontazione finale degli Obiettivi Operativi assegnati loro a mezzo di PiO.

Nucleo di supporto all'OIV (costituito dalla Struttura Controllo di Gestione):

- aggiorna annualmente la Matrice (strategica) degli Obiettivi di Performance;
- coadiuva l'OIV nel predisporre le necessarie misurazioni annuali al fine di definire il livello di Performance aziendale-organizzativa;
- supporta l'OIV per l'individuazione degli Indicatori maggiormente rappresentativi e (fattibilmente) misurabili, relativamente ad ogni Obiettivo annualmente individuato;
- supporta il S.G. per il Monitoraggio infra-annuale;
- cura proattivamente il Tracking e partecipa fattivamente al Gripp;
- supporta i Dirigenti nella predisposizione annuale dei PiO;
- valida le Relazioni annuali (Rendicontazione) che ogni Dirigente/Direttore predisponde relativamente a ciascun Obiettivo assegnato;
- cura la predisposizione delle Schede di assegnazione degli Obiettivi (Allegato A, A1, A2) su indirizzo dell'OIV e compila le Schede di valutazione (Allegati B, C1, C2, C3) degli Obiettivi (di Performance e in cascata Operativi, sia qualitativi che quantitativi), in tutti i "campi" previsti, ad eccezione dei campi relativi agli Score che saranno assegnati a cura del Valutatore definito;
- predisponde annualmente la Relazione sulla Performance e ne cura la pubblicazione;
- supporta il S.G. nelle Relazioni Sindacali inerenti la tematica dei trattamenti premiali legati ai risultati;
- programma ed attua i necessari interventi formativi interni a supporto della conoscenza, condivisione e corretta applicazione del sistema qui regolamentato.

I VALUTATI

I valutati comprendono tutto il personale dipendente dell'Autorità, nonché quello in comando, che nell'anno oggetto di valutazione abbia svolto almeno sei mesi continuativi di "attività lavorativa".

Sono soggetti alla valutazione:

- il Segretario Generale;
- i Dirigenti;
- i Quadri;
- gli Impiegati.

9. IL RACCORDO FRA CONSUNTIVAZIONE DEGLI OBIETTIVI, RISULTATI E *TRATTAMENTI RETRIBUTIVI VARIABILI*

I risultati della procedura di valutazione descritta nel presente Sistema costituiscono condizione necessaria per la determinazione e la liquidazione dei *premi c.d. di risultato* del personale dell'Autorità, così come previsto dai CCNL e CCDI vigenti e dai principi di Contabilità Pubblica.

La Performance Individuale dei dipendenti di AdSP si compone distintamente dei seguenti tre Fattori:

<i>DIRETTORI</i>	
<i>FATTORI</i>	<i>PESO (%)</i>
<i>PERFORMANCE AZIENDALE</i>	30
<i>PERFORMANCE QUANTITATIVA</i>	40
<i>PERFORMANCE QUALITATIVA</i>	30

<i>DIRIGENTI</i>	
<i>FATTORI</i>	<i>PESO (%)</i>
<i>PERFORMANCE AZIENDALE</i>	30
<i>PERFORMANCE QUANTITATIVA</i>	40
<i>PERFORMANCE QUALITATIVA</i>	30

<i>QUADRI</i>	
<i>FATTORI</i>	<i>PESO (%)</i>
<i>PERFORMANCE AZIENDALE</i>	25
<i>PERFORMANCE QUANTITATIVA</i>	45
<i>PERFORMANCE QUALITATIVA</i>	30

<i>IMPIEGATI</i>	
<i>FATTORI</i>	<i>PESO (%)</i>
<i>PERFORMANCE AZIENDALE</i>	25
<i>PERFORMANCE QUANTITATIVA</i>	35
<i>PERFORMANCE QUALITATIVA</i>	40

Ciascuno dei tre Fattori della Performance Individuale, al termine del processo di misurazione e valutazione annuale esprimerà un punteggio (**Score di Fattore di Perf. – SFP**). La SOMMA dei punteggi ottenuti per ciascun Fattore, rapportati al peso attribuito, costituisce il **punteggio individuale finale (SPI)**.

Di tale sintesi individuale finale è dato atto nella Scheda “Frontespizio finale” in Allegato F.

MISURAZIONE – DEFINIZIONE DEI PUNTEGGI	
QUADRI	
FATTORI	PESO
<i>Performance aziendale</i>	25
<i>Performance quantitativa (obiettivi)</i>	45
<i>Performance qualitativa</i>	
continuità	10
atteggiamento propositivo	10
flessibilità	10

Tot 100

IMPIEGATI	
FATTORI	PESO
<i>Performance aziendale</i>	25
<i>Performance quantitativa (obiettivi)</i>	
collegato al quadro	10
su valutazione	25
<i>Performance qualitativa</i>	
Continuità*	15
atteggiamento propositivo	15
flessibilità	10

Tot 100

*Indicatore tasso di continuità: calcolato su 220 giornate annue, divise per i giorni di assenza (escluse ferie festività e malattie come previste dal contratto). Sino a 10%: punteggio pieno (15) >10%: 0 punti

DIRETTORI - DIRIGENTI	
FATTORI	PESO
<i>Performance aziendale</i>	30
<i>Performance quantitativa (obiettivi)</i>	40
<i>Performance qualitativa</i>	
Capacità di innovazione	10
Autonomia e responsabilità	10
Capacità di promuovere collaborazione e integrazione	10

Tot 100

Per ciascun lavoratore di AdSP (in relazione alla tipologia di riferimento: Direttori, Dirigenti, Quadri e Impiegati) il punteggio dello **SPI** determinerà il corrispondente trattamento retributivo accessorio variabile (secondo la corretta accezione giuridica contrattuale, nel seguito per semplicità chiamato "Premio"), il cui ammontare teorico massimo è definito nei rispettivi CCDI, da liquidare secondo le tabelle retributive nel seguito riportate.

DIRETTORI

Punteggio totale della valutazione individuale (SPI)		% Premio da corrispondere
da	a	
100	50	= SPI in %
49	<49	0

DIRIGENTI

Punteggio totale della valutazione individuale (SPI)		% Premio da corrispondere
da	a	
100	50	= SPI in %
49	<49	0

QUADRI

Punteggio totale della valutazione individuale (SPI)		% Premio da corrispondere
da	a	
100	85	100
84	40	= SPI in %
40	<40	0

IMPIEGATI

Punteggio totale della valutazione (SPI)		% Premio da corrispondere
da	a	
100	85	100
84	40	= SPI in %
40	<40	0

Ai fini della liquidazione effettiva del *premio di risultato* - specifico di tipologia/categoria/livello di inquadramento contrattuale - si considera necessario contemperare, altresì, il concetto di “obbligazione di risultato” con la “presenza effettiva” lavorativa, peraltro correttamente definibile nell’ambito dei CCDI.

In tal senso, si considera utile ipotizzare che la retribuzione variabile determinata dall’esito dell’applicazione del sistema (ciclo) di Performance Management venga effettivamente calcolata in proporzione alle giornate di “presenza effettiva in servizio” rispetto alle giornate lavorative consuntivate alla fine dell’anno di riferimento (potrebbero considerarsi utili ai fini della “presenza effettiva in servizio” i periodi di: maternità obbligatoria, infortunio sul lavoro, ferie e permessi retribuiti, permessi sindacali, congedi speciali).

10. LE SCHEDE PER L’ATTIVAZIONE DEGLI STRUMENTI

LA SCHEDA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

La scheda di assegnazione degli obiettivi comprende, per l’anno di riferimento, oltre ai dati della persona valutata, i seguenti elementi:

- *gli obiettivi;*
- *il peso* attribuito ad ogni *obiettivo;*
- *i criteri di misurazione e valutazione dei risultati;*
- *il target* relativo ad ogni obiettivo e il connesso *grading.*

I destinatari sono tutti i soggetti precedentemente descritti nel punto “I Soggetti della valutazione – I valutati”.

La scheda è riportata in allegato A, A1, A2 rispettivamente per Dirigenti, Quadri e Impiegati.

LE SCHEDE DI PIO

Come detto nel precedente punto 8.1, le Schede di PiO sono utilizzate successivamente alla compilazione della Scheda di assegnazione Obiettivi (di Performance) ai Dirigenti/Direttori. Più precisamente, l’iter prevede che a cura di ogni Dirigente e con l’ausilio del Nucleo di supporto all’OIV - a valle dell’assegnazione degli Obiettivi di Performance si individui per ciascun Obiettivo di Performance il rispettivo Programma Operativo (PiO), se del caso + d’uno, associando ciascun PiO (di norma) ad uno dei Quadri in carico al Dirigente medesimo.

La molteplicità di Obiettivi di Performance inerenti una struttura dirigenziale potrebbe anche eccezionalmente consentire la creazione di PiO derivanti da Performance non necessariamente assegnate ad un Dirigente/Direttore, in deroga al principio del “cascading”.

Per ogni PiO si dettaglieranno le principali **Azioni** (non più di tre) e i relativi Indicatori, il completo perseguimento delle quali (in termini di Target dell’Indicatore) determinerà il positivo sviluppo (degli esiti) del PiO, quindi il presupposto per il pieno raggiungimento della performance (individuale) del Quadro responsabile del PiO stesso, quindi indirettamente il “contributo alla Performance dirigenziale oltreché aziendale-organizzativa”.

Al secondo livello di Programmazione si collocano i restanti dipendenti (gli Impiegati) che, d’intesa tra Quadro e Dirigente relativi (comunque coinvolto anche se l’Obiettivo di Performance alla base del PiO non fosse in cascading, come anzidetto), risulteranno assegnati ad una o + **Fasi** (Matrice Fasi/personale) in cui si è articolato il cronoprogramma, previsto nel PiO stesso, per strutturare o organizzare le attività finalizzabili al PiO, quindi all’Obj di Performance sotteso. Eccezionalmente, qualora non lo si ritenesse necessario, il Dirigente a) potrebbe non avvalersi di un Quadro per presidiare un PiO, così come b) in seguito all’attribuzione di un PiO ad un Quadro potrebbe rilevare coerente non associare alle Fasi di PiO alcun altro dipendente, mantenendo così in capo al solo

Quadro la piena ed esclusiva responsabilità di contribuire, a mezzo del PiO, al raggiungimento del relativo Obiettivo di Performance (dirigenziale).

PROGRAMMA OPERATIVO - PIO											
OBIETTIVO di PERFORMANCE - Anno _____			Codice OBTV: (Riportare il Sett. seguito dal cod. Obtv)				XX.YY				
Centro di responsabilità:					Responsabile: _____						
Centro di Resp.			_____								
AREA STRATEGICA / MISSIONE			_____								
DESCRIZIONE OBIETTIVO PERFORMANCE:			_____								
Ambito della Performance Org.va					_____						
Peso dell'Obiettivo di Performance (per il Dirigente di riferimento)				___%	periodo di riferimento:		TRIENNIO				
Peso del Programma Operativo (per il Quadro)				___%	legato a Fondi specifici		SI	NO			
Quadro Responsabile:				___%							
Programma Operativo (Sub-Obiettivi-Azioni/Fasi)							cod. PiO				
						Grading/Fasce			note		
N.	Peso (%)	Descrizione Indicatore Azione			Unità di misura	Target (alla data di rif.)	vincoli	100%		90%	60%
XXX.1	___%				data			00-gen	15 gg rit	30 gg rit	> 30 gg rit
YYY.2	___%				data			00-gen	10 gg rit	20 gg rit	> 20 gg rit

Nel caso sub a) la predisposizione del cronoprogramma (Fasi) e il conseguente abbinamento Fasi/personale sarà svolto direttamente a cura del Dirigente, con l'ausilio del Nucleo di supporto all'OIV. (vedasi es. nelle figure seguenti)

Relativamente all'abbinamento Fasi/Personale deve anche esplicitarsi per ciascun Dipendente (Matrice Fasi/Personale) il peso relativo delle diverse Fasi assegnategli (individualmente/esclusivamente o in gruppo). Nel caso di un lavoratore abbinato a più di un PiO (cioè assegnato a Fasi di PiO diversi) la somma dei pesi (relativi) deve naturalmente totalizzare "complessivamente" (tra tutte le Fasi di ciascun PiO) 100, mentre il diverso peso relativo che ciascun PiO (Fasi di PiO) associato ha, ai fini valutativi, per ogni Impiegato sarà espresso nella Scheda Allegato C3_Impiegati (nel campo, della prima colonna del foglio, denominato "Peso relativo PiO"), oltreché riportato Tabella di "Sintesi dei pesi totali PiOs" (Allegato C4) che ogni Servizio predispone per disporre di un quadro sinottico complessivo.

I dipendenti associabili ad un PiO sono di norma quelli assegnati all'unità organizzativa apicale in cui è incardinato il dirigente affidatario dell'Obiettivo di Performance relativo. D'intesa con il S.G. e in relazione all'eventuale intersettorialità di un PiO, un Dirigente può anche assegnare ad una o più Fasi di PiO Impiegati di altri Settori (di altro dirigente).

Nel cennato caso in cui un PiO derivi da Performance non assegnata ad un Dirigente/Direttore il valore del campo "Peso dell'Obiettivo di Performance (per il Dirigente di riferimento)" della maschera iniziale del PiO varrà evidentemente "0", restando ferma la necessità di descrivere l'Obiettivo di Performance in questione nell'apposito campo.

Programma Operativo (FASI)													
n.	Descrizione	Tempistica di riferimento											
		Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
___1													
___2													
___3													
___4													
___5													
___6													

Programma Operativo 1T (FASI)													
n.	Descrizione	Tempistica di riferimento											
		Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
1T.1	Redazione delle procedure e della documentazione coerente con la ISO 9001 per il Servizio di Verifica progettuale. Predisposizione della parte tecnica e della parte qualità	X	X	X	X	X							
1T.2	Arruolamento del personale dell'Agenzia quale Membro del Gruppo Tecnico interno per la verifica progettuale. Formazione del personale prevista dalla Certificazione Iso 9001/2008				X	X	X	X					
1T.3	Aggiornamento delle procedure alle modifiche e novità introdotte a giugno dal nuovo Codice degli appalti, revisione della documentazione						X	X	X	X	X		
1T.4	Predisposizione della Determina di approvazione e atti collegati										X		
1T.5	Attività propedeutiche allo svolgimento di una verifica sperimentale, per testare le procedure e formare il personale									X	X	X	
1T.6	Acquisizione del Servizio di Audit per la certificazione ISO 9001											X	

Programma Operativo (Matrice FASI/Personale) - Sett./Extra-Sett. _ Peso di Fase per Dip.										
Codice Programma Obiettivo	n.	Descrizione Fase	PERSONALE 1° LIV		PERSONALE 2° LIV		PERSONALE 3° LIV		PERSONALE __° LIV	
			Pavan	Manfredonia	Marzo	Musa	Chicco	Pluto	Tizio	Ca
			SETT.							
1T	1T.1	Redazione delle procedure e della documentazione coerente con la ISO 9001 per il Servizio di Verifica progettuale. Predisposizione della parte tecnica e della parte qualità		100	60			100		100
	1T.2	Arruolamento del personale dell'Agenzia quale Membro del Gruppo Tecnico interno per la verifica progettuale. Formazione del personale prevista dalla Certificazione Iso 9001/2008			20					
	1T.3	Aggiornamento delle procedure alle modifiche e novità introdotte a giugno dal nuovo Codice degli appalti, revisione della documentazione								
	1T.4	Predisposizione della Determina di approvazione e atti collegati								
	1T.5	Attività propedeutiche allo svolgimento di una verifica sperimentale, per testare le procedure e formare il personale		70	20		20		70	
	1T.6	Acquisizione del Servizio di Audit per la certificazione ISO 9001		30			100	80	30	
			100	100	100	100	100	100	100	100

In termini valutativi, il puntuale e adeguato completamento di ciascuna Fase - nel contribuire a determinare positivamente lo sviluppo del PIO-padre e dei suoi esiti attesi - sotto il coordinamento e l'indirizzo del Quadro responsabile di PiO o, in sua assenza, del Dirigente - quindi, in ultima analisi il (contributo al) perseguimento del relativo Obiettivo di Performance (dirigenziale e/o aziendale-organizzativa) - rappresenterà il presupposto per la valutazione pienamente positiva dei dipendenti complessivamente associati (collettivamente, se più di uno) a ciascuna delle diverse Fasi. Ciò fatte salve distinzioni sul contributo effettivamente fornito, da ciascuno dei "contributori associati" ad ognuna delle Fasi, che il Valutatore potrebbe individualmente evidenziare in sede

valutativa (*downgrade* selettivo), così come eventuali *upgrade* per criticità esogene, il tutto secondo lo schema valutativo che si preciserà più oltre.

LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La scheda di valutazione della performance comprende, per l'anno di riferimento e oltre ai dati della persona valutata, i seguenti elementi:

- la *valutazione degli obiettivi assegnati* ad inizio anno (peso, valore effettivo Indicatt., note valutative, livello di Grading, Score assegnato, altri dati specifici del tipo di Lavoratore);
- il *punteggio totale* della Performance Individuale relativa agli Obiettivi quantitativi (media pesata Score assegnati) e il *punteggio* della Performance Individuale relativa all'Obiettivo qualitativo (Score assegnato su Portafoglio Fattori di Comportamento);
- *eventuali osservazioni e note* del valutatore, del valutato o dell'OIV.

Inoltre, nella parte finale della scheda Cn, saranno riportate le risultanze del colloquio di feed-back e dovranno essere apposte le firme sia del valutatori, sia del valutato attestanti in tal maniera l'avvenuta comunicazione dell'esito valutativo e del relativo colloquio di feed-back.

Le schede sono riportate in allegato (C1, C2, C3).

SPECIFICHE PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEGLI IMPIEGATI

La valutazione degli Impiegati si riferisce a specifici Obiettivi riconducibili a Performance dell'Ente assegnati, come già descritto, mediante l'associazione di ciascun lavoratore (individualmente o di gruppo) a specifiche Fasi - di uno o più PiO (con i relativi pesi) - riepilogate (raggruppate per PiO) ai fini valutativi nell'apposita Scheda individuale (Allegato C3). L'effettiva valutazione individuale prevede preliminarmente, ai fini dell'assegnazione del *grading* di Fase, la verifica - (svolta in prima istanza a cura del Nucleo di supporto all'OIV) sulla base della rendicontazione predisposta a cura del Dirigente - se ciascuna fase assegnata si sia conclusa + o - puntualmente e con un output atteso dalla Fase medesima considerato adeguato da parte del Responsabile del PiO (Quadro o Dirigente) di riferimento. Da tale "verifica" deriva, quindi, il Livello di Grading assegnato a consuntivo a ciascuna Fase.

Come la tabella seguente ("*Grading-Score di Fase*") evidenzia, un output di Fase considerato *inadeguato* o fornito con un *ritardo maggiore di 20 gg* determina un Grading di Livello 0. Mentre un output di Fase cmq adeguato, ma fornito con un ritardo inferiore a 20 gg si assocerà, di *default*, ad uno dei restanti 3 livelli di Grading.

Livello di Grading di Fase	Esito di Fase	Score
1	in ritardo fino a 5 gg	100
2	in ritardo tra 6 e 10 gg	90
3	in ritardo tra 11 e 20	60
0	in ritardo oltre i 20 gg e/o output inadeguato	0

Lo step successivo è costituito dalla formulazione della valutazione individuale dello Score di Fase; per tale adempimento, il Dirigente dovrà tenere conto:

- in presenza, comunque, di un output di Fase adeguato, di possibili fattori ostativi, cause di forza maggiore, contingenze imprevedibili, ... che hanno causato il possibile ritardo (considerandolo però ininfluenza per l'Ente) e potrà operare un "upgrade" motivato rispetto allo Score in prima battuta derivante dall'associato Livello di Grading emergente dalle rendicontazioni (ad es.: un livello di Grading "2" con upgrade dello Score a 100); tale *upgrade* sarà naturalmente a beneficio di tutti i dipendenti assegnati alla specifica Fase;
- della "qualità del contributo" effettivamente fornito da ciascuno dei singoli "contributori associati" ad ognuna delle Fasi, sostanzialmente determinando l'eventuale *downgrade selettivo* dello Score di Fase collettivo/comune (post eventuale *upgrade*) per ogni singolo Dipendente considerato negativamente, in termini relativi, da tale punto di vista.

Dopo tali "considerazioni valutative", per ogni Impiegato, deriverà per ciascuna Fase assegnata un "Score assegnato".

La determinazione del "PUNTEGGIO TOTALE" individuale:

- nel caso di Impiegati con pluralità di Fasi assegnate, ma del medesimo PiO, è data dalla somma dei punteggi (**Score assegnati**) pesati relativi ad ogni Fase assegnata;
- nel caso di Impiegati con pluralità di Fasi assegnate, derivanti da due o + PiO, è data dalla somma dei singoli **PUNTEGGI TOTALI** determinati per ogni PiO (come sopra definito) e pesati per il "Peso relativo PiO", espresso riassuntivamente per ogni PiO nella Scheda Allegato C3_Impiegati (che individualmente deve riportare elencate tutti le Fasi assegnate raggruppate per PiO di provenienza).

Il Punteggio totale così determinato viene poi riportato nella Scheda di Valutazione Individuale (Allegato F) arrotondato alla prima cifra decimale (per difetto nel caso di centesimi da 0.01 a 0.04, per eccesso nel caso di centesimi da 0.05 a 0.09).

SPECIFICHE PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI QUADRI

La valutazione dei Quadri si riferisce a specifici Obiettivi riconducibili a Performance dell'Ente assegnati, come già descritto, mediante l'associazione di ciascun Quadro a uno o + PiO, lo sviluppo dei quali in termini di rispetto dei Target degli Indicatori di Azione/Sub Obiettivi determinerà il rispettivo livello di Grading e del corrispondente Score. Tali elementi di programmazione e valutazione sono riepilogati nell'apposita Scheda individuale (Allegato C2).

L'effettiva valutazione individuale prevede preliminarmente, ai fini dell'assegnazione del grading di ciascuna Azione/Sub Obiettivo di PiO, la verifica - (svolta in prima istanza a cura del Nucleo di supporto all'OIV) sulla base della rendicontazione predisposta a cura del Dirigente - del raggiungimento + o meno pieno del Target di ciascun Indicatore di Azione. Da tale "verifica" deriva il Livello di Grading assegnato a consuntivo a ciascuna Azione di PiO.

Lo step successivo è costituito dalla formulazione della valutazione individuale dello Score di Azione; per tale adempimento, il Dirigente dovrà tenere conto - in presenza, comunque, di un output di Azione adeguato - di possibili fattori ostativi, cause di forza maggiore, contingenze

imprevedibili, ... che hanno causato l'eventuale mancata pienezza del raggiungimento del Target di Azione, potendo, quindi operare un "upgrade" motivato rispetto allo Score in prima battuta derivante dall'associato Livello di Grading emergente dalle rendicontazioni (ad es.: un livello di Grading "2" con upgrade dello Score a 100).

Dopo tali "considerazioni valutative", per ogni Quadro, deriverà per ciascuna Azione assegnata, a mezzo di PiO, un "Score assegnato".

La determinazione del "PUNTEGGIO TOTALE" individuale:

- nel caso di Quadri con pluralità di Azioni assegnate, ma del medesimo PiO, è data dalla somma dei punteggi (**Score assegnati**) pesati relativi ad ogni Azione assegnata;
- nel caso di Quadri con pluralità di Azioni assegnate, derivanti da due o + PiO, è data dalla somma dei singoli **PUNTEGGI TOTALI** determinati per ogni PiO (come sopra definito) e pesati per il "Peso relativo PiO", espresso riassuntivamente per ogni PiO nella Scheda Allegato A1 (il tutto riportato nella Scheda Allegato C2_Quadri).

Il Punteggio totale così determinato viene poi riportato nella Scheda di Valutazione Individuale (Allegato F) arrotondato alla prima cifra decimale (per difetto nel caso di centesimi da 0.01 a 0.04, per eccesso nel caso di centesimi da 0.05 a 0.09).

LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI

La scheda di valutazione dell'obiettivo qualitativo relativo ai Fattori di comportamento comprende, per l'anno di riferimento, oltreché i dati della persona valutata, i seguenti elementi:

- i Fattori di comportamento assegnate;
- il peso assegnato a ciascun Fattore di comportamento;
- la valutazione effettuata per ciascun Fattore di comportamento rispetto al prescelto livello di grading;
- lo Score finale di valutazione.

In assenza di apposita proposta, da parte del S.G. d'intesa con l'OIV, gli elementi riportati nella Scheda si intendono tacitamente confermati in ogni anno.

La scheda è riportata in allegato (B).

11. IL COLLOQUIO DI FEED-BACK

Il processo di valutazione delle prestazioni si conclude con il feed-back agli interessati da parte dei valutatori di prima istanza, momento in cui si registra la comparazione tra quanto prefissato e quanto conseguito e valutato.

Il colloquio con i dirigenti-direttori viene svolto dal Segretario Generale, in collaborazione con l'OIV; i restanti colloqui individuali sono svolti da ciascun dirigente con il personale rispettivamente assegnato.

12. LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

Il processo di valutazione del S.G. è del tutto assimilabile a quello dei direttori, in virtù del richiamo previsto nella stessa Legge n.84/1994 e s.m.i. (in particolare l'art. 10 commi 3 e 4).

In particolare, sono dati i seguenti compiti e funzioni del S.G.:

- a) è preposto alla segreteria tecnico-operativa;
- b) provvede agli adempimenti necessari al funzionamento dell'autorità di sistema portuale e sovrintende e coordina le attività degli uffici territoriali portuali di cui all'articolo 6-bis della presente legge;
- c) cura l'istruttoria degli atti di competenza del presidente e del comitato di gestione;
- d) cura i rapporti, ai fini del coordinamento delle rispettive attività, con le amministrazioni statali, regionali e degli enti locali;
- e) cura l'attuazione delle direttive del presidente e del comitato di gestione;
- f) elabora il piano regolatore di sistema portuale, avvalendosi della segreteria tecnico-operativa;
- g) riferisce al comitato di gestione sullo stato di attuazione dei piani di intervento e di sviluppo delle strutture portuali e sull'organizzazione economico-produttiva delle attività portuali;
- h) provvede alla tenuta dei registri di cui all'art. 24, comma 2.

In considerazione dell'esito del confronto tra le competenze di AdSP (ex art 6 c. 4 della L. n. 84/1994 e smi) e i compiti e funzioni del S.G, di anzi riportati, si può considerare il seguente *Profilo del ruolo del S.G.*, in termini ("ambiti"):

1. di *coordinamento* (esterno, tra AdSP e gli altri Soggetti Istituzionali di riferimento)
2. di *coordinamento* (interno, per l'attuazione delle Direttive del Presidente e del Comitato e per il "pilotaggio" delle competenze decentrate territorialmente)
3. di *staffing* (del Presidente e del Comitato, in termini *istruttori* e di *segretariato*)
4. di *sovrintendenza* (delle articolazioni territoriali di AdSP)
5. di *advisory* (interno, rispetto ad alcune decisioni rilevanti, quali la *dotazione organica*)
6. *tecnico-gestionali* per differenti incombenze (operative routinarie-adempimentali e di pianificazione).

Da quanto sopra la valutazione annuale del S.G. si può definire strutturata su tre macro-fattori: Profilo del Ruolo, Grado di conseguimento (eventuali) Obiettivi specifici assegnati dal Presidente e Performance Aziendale.

MACRO FATTORI	PESO
1. Profilo di ruolo	60
2. Obiettivi specifici assegnati	10
3. Performance Aziendale	30

In caso di assenza di *Obiettivi specifici* assegnati dal Presidente (anche durante l'anno), se del caso impiegando l'Allegato A, il corrispondente peso viene assorbito dal macro fattore sub 3.

La valutazione del *Profilo di ruolo* è effettuata assegnando a ciascun *ambito* del Profilo un punteggio max di 10, secondo la matrice di responsabilità riportata nella Tabella sottostante (vedasi All. E).

AMBITO DI RUOLO	PUNTI (max)	VALUTATORE
1. <i>coordinamento interno</i>	10	Presidente
2. <i>coordinamento esterno</i>	10	Presidente
3. <i>staffing</i>	10	OIV (sulla base di specifica Relazione)
4. <i>sovrintendenza</i>	10	OIV (sulla base di specifica Relazione)
5. <i>advisory</i>	10	Presidente
6. <i>tecnico-gestionale</i>	10	OIV (sulla base di specifica Relazione)

La valutazione del macro-fattore 2 è svolta a cura dell'OIV sulla base di idonea Relazione, mentre per quanto riguarda il macro-fattore 3 si rinvia a quanto stabilito nel paragrafo 7.

Così come per gli altri lavoratori di AdSP, al termine del processo valutativo (vedasi All. E) il punteggio totale finale dello Score di Performance Individuale (**SPI**) determinerà il corrispondente trattamento retributivo accessorio variabile, da liquidare conseguentemente secondo la seguente tabella retributiva, rispetto all'ammontare massimo teorico previsto dal Contratto.

SEGRETARIO GENERALE

Punteggio totale della valutazione individuale (SPI)		Premio da corrispondere (in % rispetto al valore contrattuale massimo)
da	a	
100	60	= SPI in %
<60		0

13. STRUMENTI DI CONSUNTIVAZIONE:

LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Il Nucleo di supporto all'OIV predispose, entro il 20 giugno di ogni anno, la Relazione sulla Performance, secondo lo schema definito dall'OIV.

La Relazione sulla performance costituisce lo strumento mediante il quale l'Autorità illustra ai cittadini e a tutti gli altri stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della performance. La funzione di

comunicazione verso l'esterno è assolta anche mediante la presentazione della Relazione "alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza", e la pubblicazione della stessa sul sito istituzionale nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito". Più in dettaglio, la Relazione deve evidenziare a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti critici registrati nel corso dell'anno, indicandone le principali cause e le misure correttive previste. La Relazione deve configurarsi come un documento snello e comprensibile accompagnato, ove necessario, da una serie di allegati che raccolgano le informazioni di maggior dettaglio. La declinazione dei contenuti della Relazione dovrà, inoltre, tenere in considerazione le caratteristiche specifiche dell'Autorità, ad esempio, in termini di complessità organizzativa, articolazioni territoriali (Uffici territoriali portuali), tipologia di servizi resi. Sotto un profilo generale, la stesura del documento deve essere ispirata ai principi di trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti, partecipazione e coerenza interna ed esterna.

Viene validata dall'OIV entro il 30 giugno e successivamente approvata dal Presidente.

14. TERMINI DI APPLICAZIONE

Il presente Sistema di Performance Management si applica a partire dal ciclo di Programmazione e Valutazione relativo al triennio 2017-2019.

ALLEGATO 1 – DIZIONARIO DEI FATTORI DI COMPORTAMENTO

I *pattern comportamentali ottimali* descritti per ciascun Fattore costituiscono elencazione esemplificativa e non esaustiva delle definizioni.

COMPORAMENTI COGNITIVI

1. **Risolve problemi:** gestisce efficacemente problemi e situazioni complesse, grazie ad un veloce e completo processo di diagnosi.
 - Basa le decisioni su un articolato processo di ascolto, elaborazione e selezione delle informazioni.
 - Coglie con immediatezza i dati rilevanti delle situazioni, ne approfondisce gli elementi più importanti senza perdersi in dettagli non significativi.
 - Ricerca le cause anche nascoste di problemi attuali.
 - Ottiene efficacia, anche in situazioni di incertezza e di stress.
2. **Prende decisioni:** gestisce il processo decisionale con autonomia ed efficacia anche in situazioni di incertezza, responsabilizzandosi in prima persona sugli esiti.
 - Crea e valuta soluzioni alternative prima di decidere.
 - Prende decisioni efficaci e tempestive sui problemi e questioni che richiedono soluzione immediata.
 - Elabora soluzioni concrete ed applicabili.
 - Mantiene l'efficacia decisionale anche in condizioni di indeterminatezza dei dati.
 - Si espone in prima persona, responsabilizzandosi sulle conseguenze delle proprie decisioni.
3. **Promuove l'innovazione:** elabora idee ed iniziative nuove e promuove un ambiente che generi innovazione.
 - Guarda alle situazioni da punti di vista diversi ed inusuali.
 - Sviluppa soluzioni originali, applicando anche modelli e prospettive derivanti da altri campi di pensiero ed attività.
 - Lavora creando più alternative, di cui valuta la fattibilità: evita la tentazione di adottare la prima soluzione ideata.
 - Sviluppa idee, metodi e tecnologie innovative, valutando e rendendo proficuo il loro impatto sulle attività dell'Autorità.
 - Accoglie e promuove soluzioni ed idee innovative proposte da colleghi e collaboratori.
4. **Pensa in modo sistemico:** affronta le situazioni ed i problemi considerando il contesto più ampio in cui si collocano e ampliando la prospettiva.
 - Affronta le situazioni in un'ottica globale, individuando le correlazioni, anche labili, tra problemi eterogenei (economici, organizzativi, umani, tecnici, di scenario, etc.), anche al fine di individuare soluzioni sinergiche tra problemi diversi.
 - Amplia lo scenario di riferimento, ne coglie l'evoluzione futura e le implicazioni, anche internazionali.
 - Promuove strategie efficaci individuando linee guida e piani utili a sviluppare azioni nel medio-lungo termine.
 - Traga le azioni di breve periodo alle priorità strategiche.

COMPORAMENTI REALIZZATIVI

5. **Si pone standard elevati:** si impegna in autonomia per il raggiungimento dei risultati mostrando senso di responsabilità e affidabilità.
 - Definisce standard elevati di prestazioni per sé e per gli altri.
 - Mantiene sempre lucidità e si focalizza sui risultati.
 - Si attiva autonomamente e con energia per rispettare gli impegni presi.
 - Si applica costantemente e proficuamente nelle attività assegnate offrendo disponibilità nei momenti di particolare intensità produttiva.
 - Affronta con tenacia le difficoltà per portare a termine piani e progetti.
 - Rivede periodicamente il modo di condurre le attività in funzione dei cambiamenti di contesto.

6. **Agisce con prontezza:** identifica e coordina con velocità realizzativa fasi e processi da attuare per il raggiungimento degli obiettivi.
 - Riflette e agisce rapidamente.
 - Rispetta le scadenze ed agisce con senso di urgenza per raggiungere gli obiettivi.
 - Presidia i tempi di realizzazione ed implementa sistemi di controllo dei processi.
 - Gioca d'anticipo sugli eventi, influenzandone l'andamento e prevenendo l'emergere di criticità.

7. **E' sensibile ai dati economici:** valuta le ricadute economiche di ogni azione analizzandone costi/ benefici.
 - Ha padronanza dei dati di tipo economico/finanziario.
 - Valuta i costi e benefici delle decisioni ed azioni.
 - Promuove ottimizzazioni anche nei processi consolidati.
 - E' agente di cultura del miglioramento continuo.

8. **Contribuisce alla Prevenzione della Corruzione:** partecipa per quanto di competenza al processo di Risk Management della Corruzione.
 - Conosce e applica il corpo normativo e regolamentare inerente la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza.
 - Contribuisce all'attività di analisi del contesto e di mappatura dei processi.
 - Contribuisce all'attività di analisi dei rischi.
 - Contribuisce ad individuare misure specifiche di mitigazione dei rischi di corruzione e le applica per quanto di competenza.
 - Assume comportamenti esemplari per l'intera Autorità.

COMPORAMENTI RELAZIONALI

9. **E' un comunicatore efficace:** esprime in modo chiaro ed efficace le proprie idee, opinioni ed emozioni favorendo lo scambio ed il dialogo.
 - Formula il proprio pensiero in modo chiaro e conciso.
 - Modula il linguaggio non verbale e para-verbale per rafforzare il messaggio.
 - Ascolta attentamente senza interrompere e senza pregiudizi.
 - Fa domande per approfondire i punti di vista e le motivazioni degli altri.

- Adatta i contenuti e il livello di dettaglio per corrispondere ai bisogni degli interlocutori.

10. **Si relaziona con autorevolezza:** riesce ad aggregare il consenso, instaurando relazioni di reciproco rispetto.

- Ottiene rapidamente l'attenzione e la stima degli interlocutori.
- Difende le proprie idee con argomenti convincenti senza intimidire gli altri.
- Promuove e fa valere le proprie posizioni e idee con fiducia ed entusiasmo.
- Negozia in modo persuasivo, ricercando soluzioni valide per tutte le parti.

11. **Suscita impegno e ispira gli altri:** suscita e mobilita energie negli altri per realizzare azioni in linea con la missione e gli obiettivi dell'Autorità.

- Condivide vision e mission, facilitando negli altri l'adesione ai valori e l'impegno verso gli obiettivi di AdSP.
- Incoraggia gli altri a fissare obiettivi sfidanti e standard di prestazione elevati.
- Genera negli altri energia, motivazione, coinvolgimento e impegno, favorendo un clima di lavoro positivo.
- Viene riconosciuto come riferimento professionale e capace di orientare il gruppo verso l'obiettivo.

12. **Promuove la collaborazione e l'integrazione:** crea spirito di squadra, valorizzando il merito e facilitando l'interazione all'interno del gruppo e tra gruppi diversi.

- Definisce, comunica e rafforza i valori e le norme condivise.
- Incoraggia l'interazione e lo scambio aperto di informazioni e punti di vista.
- Dà priorità agli obiettivi del gruppo rispetto ai propri obiettivi personali.
- Affronta e risolve i conflitti in modo diretto e costruttivo.
- Valorizza i contributi altrui, facilitando la creazione di una visione condivisa.
- Bilancia selettività e coesione del gruppo.

13. **E' in grado di valorizzare i propri collaboratori:** ha la capacità di valorizzare, motivare e valutare i collaboratori favorendone così la crescita professionale ed il coinvolgimento nelle attività assegnate.

- Riconosce le abilità ed il contributo dei singoli alla soluzione dei problemi all'interno del gruppo.
- Favorisce un clima di confronto e fiducia tra i propri collaboratori.
- Valuta attentamente le capacità e le attitudini dei collaboratori pianificando e promuovendo esperienze di crescita mirate.
- Assegna le attività ai propri collaboratori lasciando loro la giusta autonomia nello svolgerle.
- Utilizza efficacemente il feedback, sia positivo che negativo, con i propri collaboratori fornendo loro incoraggiamento e supporto nei momenti di difficoltà.

ATTITUDINI PERSONALI (SKILLS)

14. **E' flessibile:** si adatta a nuove situazioni e a contesti in continuo cambiamento, evidenziando apertura ad apprendere nuovi modelli di comportamento.

- Si rivela versatile nell'affrontare situazioni e persone diverse.
- Rimodula rapidamente lo stile di lavoro e gli atteggiamenti a fronte di situazioni sconosciute, inattese, diversificate ed in funzione dell'evoluzione degli eventi.

- Recepisce, rielabora e fa propri contributi, approcci, culture e comportamenti virtuosi degli altri.
- E' curioso, pronto ad accogliere stimoli e pratiche di altre culture.
- Affronta gli ostacoli e le situazioni complesse cogliendone le opportunità.

15. **Gestisce lo stress:** affronta imprevisti, difficoltà e criticità mantenendo un atteggiamento positivo e generando azioni funzionali alla gestione della situazione.

- Dimostra compostezza, pazienza e mantiene un atteggiamento positivo in circostanze difficili e stressanti.
- Dimostra perseveranza di fronte a situazioni di criticità.
- Riesce a lavorare efficacemente anche sotto pressione.
- Gestisce le situazioni ansiogene senza rivolgere la propria ansia sugli altri.
- Mostra resilienza nell'affrontare situazioni impreviste e stressanti.

ALLEGATO A

**AUTORITÀ DI SISTEMA PORTUALE
DEL MAR LIGURE OCCIDENTALE**

ASSEGNAZIONE OBIETTIVI PERFORMANCE DIRIGENTI/DIRETTORI

Periodo di rif.: 2017

Cognome e Nome

.....

Posizione ricoperta

.....

Unità Organizzativa di appartenenza

.....

Firma del valutato

Firma dell'Organismo di Valutazione

Firma del Segretario Generale

Data

Obiettivo 1					
Descrizione Obiettivo					
.....					
Peso attribuito				
Indicatore di risultato (criterio di misura e valutazione)		Target	
				
	LIVELLO	1	2	3	0
	SCORE	100	80	60	0
	Grading0
Note relative a condizioni abilitanti, vincoli o fattori bloccanti					

ALLEGATO A1

PORTS of GENOA		ASSEGNAZIONE OBIETTIVI QUADRI	
Periodo di rif.: ___2017__			
Cognome e Nome	<input type="text"/>		
Posizione ricoperta	<input type="text"/>		
Unità Organizzativa di appartenenza	<input type="text"/>		
Firma del dipendente	_____		
Firma dell'Organismo di Valutazione	_____		
Firma del Segretario Generale	_____		Firma del Dirigente di rif. _____
	Data _____		



Obiettivo	
Descrizione Obiettivo Operativo/Fasi di PIO/Pesi	
COD PIO:	<input type="text"/>
Peso attribuito:	<input type="text"/>
COD PIO:	<input type="text"/>
Peso attribuito:	<input type="text"/>
COD PIO:	<input type="text"/>
Peso attribuito:	<input type="text"/>
Totale attribuito <input type="text"/>	
Nota relativa a condizioni abilitanti, vincoli o fattori bloccanti	
Firma del dipendente	

Performance qualitativa		
Competenze chiave selezionate	PESO	
1) continuità	10	
2) atteggiamento propositivo	10	
3) flessibilità	10	
TOTALE	30	

Obiettivo qualitativo – Competenze chiave/Comportamenti		
Competenze chiave selezionate	PESO	Descrizione dei pattern ottimali attesi
1 CONTINUITA' : identifica e coordina con velocità realizzativa fasi e processi da attuare per il raggiungimento degli obiettivi.		Indicatore tasso di continuità: calcolato su 220 giornate annue, sottratti i giorni di assenza (escluse ferie, festività e malattie come previste dal contratto). Sino a 10% dei giorni di presenza detratti i giorni per malattie o altre assenze tutelate da CNL, la maternità, le giornate usufruite ai sensi della legge n. 104/1992 e i congedi per cure di cui all'art. 7 del D.Lgs. 115/2001: punteggio pieno (10) >10%: 0 punti
2 Atteggiamento propositivo : assume un atteggiamento analitico, valuta gli avvenimenti in maniera critica, costruisce soluzioni ai problemi e pensa a delle alternative per agire.		<ul style="list-style-type: none"> Basa le decisioni su un articolato processo di ascolto, elaborazione e selezione delle informazioni. Coglie con immediatezza i dati rilevanti delle situazioni, ne approfondisce gli elementi più importanti senza perdersi in dettagli non significativi. Ricerca le cause arche, nasconde di problemi attuali. Ottiene efficacia, anche in situazioni di incertezza e di stress. Elabora soluzioni concrete ed applicabili.
3 Flessibilità : si adatta a nuovi situazioni e a contesti in continuo cambiamento, evidenziando apertura ad apprendere nuovi modelli di comportamento.		<ul style="list-style-type: none"> Si rivela versatile nell'affrontare situazioni e persone diverse. Rimodula rapidamente i modi di lavoro e gli atteggiamenti a fronte di situazioni sconosciute, inattese, diversificate ed in funzione dell'evoluzione degli eventi. Recupera, rielabora e fa propri contributi, approcci, culture e competenze degli altri. E' curioso, pronto ad accogliere stimoli e pratiche di altre culture. Affronta gli ostacoli e le situazioni complesse cogliendone le opportunità.
TOTALE		
Firma del dipendente		



ALLEGATO A2

ASSEGNAZIONE OBIETTIVI IMPIEGATI	
Periodo di rif.: <u>2017</u>	
Cognome e Nome	<input type="text"/>
Posizione ricoperta	<input type="text"/>
Unità Organizzativa di appartenenza	<input type="text"/>
Firma del dipendente	_____
Firma dell'Organismo di Valutazione	_____
Firma del Segretario Generale	Firma del Dirigente di rif.
_____	_____
Data _____	

Obiettivo	
Descrizione Obiettivo Operativo/Fasi di PIO/Pesi	
COD PIO:	<input type="text"/>
Peso attribuito:	<input type="text"/>
COD PIO:	<input type="text"/>
Peso attribuito:	<input type="text"/>
COD PIO:	<input type="text"/>
Peso attribuito:	<input type="text"/>
Totale attribuito	
<input type="text"/>	
Note relative a condizioni abilitanti, vincoli o fattori bloccanti	

Performance qualitativa		
Competenze chiave selezionate	PESO	
1 continuità	15	
2 atteggiamento propositivo	15	
3 flessibilità	10	
TOTALE	40	

Obiettivo qualitativo – Competenze chiave/Comportamenti		
Competenze chiave selezionate	PESO	Descrizione dei pattern ottimali attesi
1 CONTINUITA' : identifica e coordina con velocità realizzativa fasi e processi da attuare per il raggiungimento degli obiettivi.		Indicatore tasso di continuità: calcolato su 220 giornate annue, sottratti i giorni di assenza (escluse ferie festività e malattie come previste dal contratto). Sino a 10% dei giorni di presenza detratti i giorni per malattie o altre assenze tutelate da CCNL, la maternità, le giornate usufruite ai sensi della legge n. 104/1992 e i congedi per cure di cui all'art. 7 del D.Lgs. 119/2011: punteggio pieno (10) >10%: 0 punti
2 Atteggiamento propositivo : assume un atteggiamento analitico, valuta gli avvenimenti in maniera critica, costruisce soluzioni ai problemi e pensa a delle alternative per agire.		<ul style="list-style-type: none"> Basa le decisioni su un articolato processo di ascolto, elaborazione e selezione delle informazioni. Coglie con immediatezza i dati rilevanti delle situazioni, ne approfondisce gli elementi più importanti senza perdersi in dettagli non significativi. Ricerca le cause anche nascoste di problemi attuali. Ottiene efficacia, anche in situazioni di incertezza e di stress. Elabora soluzioni concrete ed applicabili.
3 Flessibilità : si adatta a nuovi situazioni e a contesti in continuo cambiamento, evidenziando apertura ad apprendere nuovi modelli di comportamento.		<ul style="list-style-type: none"> Si rivela versatile nell'affrontare situazioni e persone diverse. Rimodula rapidamente lo stile di lavoro e gli atteggiamenti a fronte di situazioni sconosciute, inattese, diversificate ed in funzione dell'evoluzione degli eventi. Recepisce, rielabora e fa propri contributi, approcci, culture e competenze degli altri. E' curioso, pronto ad accogliere stimoli e pratiche di altre culture. Affronta gli ostacoli e le situazioni complesse cogliendone le opportunità
TOTALE		

Firma del dipendente

ALLEGATO B

ALLEGATO B		Anno: _____
VALUTAZIONE PERFORMANCE		data: _____
SEZIONE COMPETENZE/COMPORAMENTI		
Competenze/Comportamenti chiave - selezionati da Dizionario		PESO
1		
2		
3		
4		
5		
SCORE FINALE (media pesata SCORE VALUTATI, da riportare in Scheda Valutazione Performance _ ALL C)		
PRESA VISIONE VALUTATO : _____ data: _____ VALUTATORE (prima ist.): _____		
NOTE: _____		
LIVELLO (PROGRESSIVO) DI GRADING RELATIVO AL RUOLO		
POSSIEDE/MANIFESTA SEMPRE E PROATTIVAMENTE il pattern comportamentale ottimale di Competenza, senza necessità di input gerarchico		100
NON MANIFESTA, NE' RARAMENTE NE' A RICHIESTA il pattern comportamentale ottimale di Competenza		0



ALLEGATO C1

ALLEGATO C1

AUTORITÀ DI SISTEMA PORTUALE DEL MAR LIGURE OCCIDENTALE		VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALI - DIRIGENTI DIRETTORI				Anno: _____	
VALUTATO:		Qualifica: _____		Posizione: _____			
OBIETTIVI di PERFORMANCE	PESO	VALUTAZIONE NUMERICA		LIVELLO di GRADING (da Controllo di Gestione)	SCORE ASSEGNATO da OIV		
		Valore effettivo Indicat.	Valore massimo note valutative (anche di eventuali ri-programmi infra-annuali)				
1 COD: _____							
2 COD: _____							
3 COD: _____							
4 COD: _____							
QUANTITATIVI		PUNTEGGIO TOTALE (me dia pes ata SCORE ASSEGNATI)					
QUALITATIVO (PORTAFOLIO COMP./COMPOR.)				LIVELLO di GRADING (da INDICAZIONE FINALE di ESERIZIO di QUALITATIVO)	SCORE DETERMINATO ASSEGNATO da OIV		
	100						
IL CONTROLLO DI GESTIONE: _____		OIV (PER L'ASSEGNAZIONE DELLO SCORE): _____					
IL VALUTATO: _____		DATA: _____					
NOTE: (Obbligatorie nel caso di Livello Grading inferiore allo Score Assegnato da OIV) _____							

ALLEGATO C2

ALLEGATO C2		VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALI - QUADRI		Anno: _____	
AUTORITÀ DI SISTEMA PORTUALE DEL MAR LIGURE OCCIDENTALE		VALUTAZIONE NUMERICA		Qualifica: _____ Posizione: _____	
VALUTATO:	PESO	rif. Grading della Scheda di PIO - Sez. Indicatori di Azione		LIVELLO di GRADING (da Controllo di G.)	SCORE ASSEGNATO (eventuale upgrade Score vs Liv. grading) dal Dirigente
		Valore effettivo Indicat.	note valutative (anche di eventuali ri-programmaz. infra-annuali)		
COD PIO	Tot:100				
OBIETTIVI					
1 COD Azione/ Indicatore: _____					
2 COD Azione/ Indicatore: _____					
3 COD Azione/ Indicatore: _____					
4 _____					
QUANTITATIVI					
PUNTEGGIO TOTALE (media pesata SCORE ASSEGNATI pesata per PESO RELATIVO PIO)					
PESO RELATIVO PIO				LIVELLO di GRADING: DA INDICAZIONE FINALE ALL' ERE (SCHEDAZIONE QUALITATIVA)	SCORE DEFINITIVO ASSEGNATO dal Dirigente SG
QUALITATIVO (PORTAFOGLIO COMP./ COMPOR.)		Portafoglio Competenze/Comportamenti Organizzativi (sintesi valutazione Fattori di Competenza/Comportamenti Chiave)			
		100			
IL CONTROLLO DI GESTIONE: _____ IL VALUTATORE (PER ASSEGN. SCORE) _____					
IL VALUTATO: _____ DATA: _____					
NOTE: (Obbligatorie nel caso di Livello Grading inferiore allo Score Assegnato) _____					

ALLEGATO D - PiO

PROGRAMMA OPERATIVO - PiO																	
OBIETTIVO di PERFORMANCE - Anno 2017						Codice OBTV											
Centro di responsabilità:						Responsabile:											
AREA STRATEGICA / MISSIONE																
DESCRIZIONE OBIETTIVO PERFORMANCE:																
Ambito della Performance Org.va																
Peso dell'Obiettivo di Performance (per il Dirigente di riferimento)						%	periodo di riferimento:		Anno	2017							
Peso del Programma Operativo (per il Quadro)						%	legato a Fondi specifici				NO						
Quadro Responsabile:																	
Programma Operativo (Sub-Obiettivi-Azioni/Fasi)										cod. PiO		..					
N.	Peso (%)	Descrizione Indicatore Azione	Unità di misura	Target (alla data di rif.)	vincoli	Grading/Fasce				note							
						100%	80%	60%	0								
..	..%	data	7 gg. rit	15gg. irt	> 15gg. irt								
..	..%	data	8 gg. rit	15gg. irt	> 15gg. irt								
Programma Operativo 1PRCG (FASI)																	
n.	Descrizione	Templistica di riferimento															
		Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic				
.....							X	X	X	X	X					
.....											X	X				
.....							X	X	X	X	X					
.....											X	X				
NOTE ALLA PROGRAMMAZIONE E ALLA VALUTAZIONE (vincoli e fattori/cause ostative esogene) a cura del Dirigente di rif.																	
										Data:				Firma:			
RELAZIONE CONCLUSIVA																	
IL DIRIGENTE DEL SETTORE/AREA																	
.....																	
OIV - NOTE ALLA VALUTAZIONE FINALE																	
l'OIV																	
										Data:							

MATRICE Fasi-Personale della scheda PiO

Codice OBTV: ...					
DESCRIZIONE OBIETTIVO PERFORMANCE:					
.....					
Programma Operativo (Matrice FASI/Personale) - Sett./Extra-Sett. _ Peso di Fase per Dip.					
Codice Programma Opvo	n.	Descrizione Fase	QUADRO	Impiegata	Impiegato
		
			SETT.	SETT.	SETT.
..			
			
			
			

Allegato E - Valutazione S.G.

VALUTAZIONE ANNUALE SEGRETARIO GENERALE:			ANNO:
_____			_____
AMBITO DI RUOLO	PUNTI (max)	VALUTATORE	PUNTEGGIO ASSEGNATO
1. coordinamento interno	10	Presidente	
2. coordinamento esterno	10	Presidente	
3. staffing	10	OIV (sulla base di specifica Relazione)	
4. sovrintendenza	10	OIV (sulla base di specifica Relazione)	
5. advisory	10	Presidente	
6. tecnico-gestionale	10	OIV (sulla base di specifica Relazione)	
TOTALE PUNTI			
<i>Obiettivi specifici assegnati</i>	10	OIV (sulla base di specifica Relazione)	
<i>Performance aziendale</i>	30	OIV	
SCORE PERFORMANCE INDIVIDUALE (SPI)			___ /100

Allegato F - Frontespizio finale

SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE			
ANNO:		<input style="width: 100px;" type="text"/>	
SETTORE/AREA	UFFICIO	COGNOME E NOME	DATA
Data nato.	TITOLO DI STUDIO	PROFILO PROFESSIONALE	
DATI DEL VALUTATORE			
Cognome	Nome	Ruolo	
VALUTAZIONE FINALE			
FATTORI	PESO (%)	VALORE ASSEGNATO	
PERFORMANCE AZIENDALE-ORG.VA			
PERFORMANCE QUANTITATIVA			
PERFORMANCE QUALITATIVA			
	SPI	Firma del valutatore	
data			
.....			
EVENTUALI OSSERVAZIONI DEL VALUTATO			
Firma del valutato	data	Firma del valutato	
per presa visione		per accettazione	
PARTE RISERVATA ALL'ORGANISMO DI VALUTAZIONE (nel caso di Valutatore diverso)			
Punteggio totale/SPI assegnato	Firma dell'OIV	Data	
AZIONI PREVISTE, COMMENTI E OSSERVAZIONI			

Allegato G - Indicatori specifici di Performance aziendale - organizzativa (anno 2017)

Indicatori specifici Performance aziendale - organizzativa				
Indicatori	TARGET (A)	VALORE RAGGIUNTO (B)	Peso percentuale (sul totale del premio)	PUNTEGGIO ATTRIBUITO
Dimensione economico/finanziaria (peso 70% della performance Aziendale-Organizzativa)				
1. Tasso smaltimento residui passivi				
<p><u>Formula</u></p> $\frac{\text{pagato in c/residui al 31/12/2017}}{\text{Impegnato in c/residui al 1/1/2017}}$				
	Valore Obiettivo (espresso in %): $\geq 15\%$		35%	
2. Grado di realizzo delle ENTRATE CORRENTI				
<p><u>Formula</u></p> $\frac{\text{Riscossioni al 31/12/2017}}{\text{Accertato di competenza al 31/12/2017}}$				
	Valore Obiettivo (espresso in %): $\geq 80\%$		35%	
Dimensione Organizzativa (peso 30% della performance Aziendale-Organizzativa)				
3. Adeguamento nuovo sito istituzionale della sezione Amministrazione Trasparente				
<p>"Puntuale adempimento degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni"</p> <p>Tutte le strutture dell'Ente sono coinvolte secondo la tabella di assegnazione della responsabilità del dato di cui all'allegato A) del decreto 33/2013 e s.m.i.</p>				
	Valore Obiettivo al 31/12/2017 (espresso in %): 100%		30%	
		TOTALE	100%	